
DIPLOMARBEIT

Herr Ing.

Gerald Ebner

Aufbau eines Franchise- Unternehmens in der Personalberatung

Mittweida, 2013

DIPLOMARBEIT

Aufbau eines Franchise- Unternehmens in der Personalberatung

Autor:

Herr Ing. Gerald Ebner

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW09s2GA

Erstprüfer:

Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Holger Meister

Einreichung:

Mittweida, 31.01.2013

Verteidigung/Bewertung:

Bibliografische Beschreibung:

Ebner, Gerald:

Aufbau eines Franchise-Unternehmen in der Personalberatung

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2013

Referat:

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich ausführlich im ersten Teil mit der Thematik Franchising. Es werden die verschiedenen Arten des Franchisings dargestellt. Im Weiteren werden die Vor- und Nachteile des Franchisegebers und des Franchisenehmers dokumentiert. Ein weiterer Punkt beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Gesellschaftsarten bzw. den Rechtsformen von Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften um ein Unternehmen zu gründen. Der zweite Teil beschreibt die Personalberatung mit den Arten der Personalbeschaffung und beleuchtet auch die Historie. Es erläutert die Vorteile zur Zusammenarbeit mit einer Personalberatung und die Grundtypen der Personalberatung.

Der dritte und praktische Teil der Arbeit stellt einen Businessplan zur Gründung eines Unternehmens dar.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Bruck/Mur, den 16. Jänner 2013

Gerald Ebner

Inhaltsverzeichnis

Selbstständigkeitserklärung	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
1 Einleitung	1
1.1 <i>Zielsetzung</i>	1
1.2 <i>Vorgehensweise</i>	2
2 Franchising	3
2.1 <i>Definition Franchise</i>	4
2.2 <i>Merkmale des Franchising.....</i>	4
2.3 <i>Arten des Franchising.....</i>	5
2.3.1 Produkt-Franchising.....	5
2.3.2 Vertriebs-Franchising.....	6
2.3.3 Dienstleistungs-Franchising.....	6
2.4 <i>Der Franchisegeber</i>	6
2.4.1 Vorteile für den Franchisegeber	7
2.4.1.1 Rasche Expansion.....	7
2.4.1.2 Verringerte Personalprobleme	7
2.4.1.3 Erleichterte Mittelaufbringung	7
2.4.1.4 Größere Effizienz.....	8
2.4.1.5 Risikobegrenzung	8
2.4.1.6 Kundennähe	8
2.4.2 Nachteile für den Franchisegeber.....	8
2.4.2.1 Auswahl geeigneter Franchisenehmer	8
2.4.2.2 Führung des Franchisesystems.....	8
2.4.2.3 Auflösung des Franchiseverhältnisses	9
2.5 <i>Der Franchisenehmer.....</i>	9
2.5.1 Vorteile für den Franchisenehmer	9
2.5.1.1 Selbstständigkeit.....	9
2.5.1.2 Risikoabsicherung	9
2.5.1.3 Betreuung durch den Franchisegeber	10

2.5.1.4	Allgemeine Wettbewerbsvorteile.....	10
2.5.2	Nachteile für den Franchisenehmer.....	10
2.5.2.1	Auswahl eines geeigneten Franchisegebers	10
2.5.2.2	Beschränkte Selbständigkeit.....	11
2.5.2.3	Expansionsmöglichkeiten	11
2.5.2.4	Andere Franchisenehmer	11
2.6	<i>Volkswirtschaftliche Bedeutung von Franchising</i>	11
3	Rechtsformen für ein Franchise-Unternehmen	13
3.1	<i>Einzelunternehmen und Personengesellschaften</i>	13
3.1.1	Offene Gesellschaft (OG)	13
3.1.2	Kommanditgesellschaft (KG)	14
3.1.3	Einzelunternehmen	14
3.2	<i>Kapitalgesellschaften</i>	14
3.2.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	15
3.2.2	Aktiengesellschaft (AG)	15
3.2.3	Sonderform GmbH & Co KG.....	16
4	Personalberatung	17
4.1	<i>Personalbeschaffung</i>	17
4.1.1	Interne Personalbeschaffung	18
4.1.2	Externe Personalbeschaffung.....	19
4.2	<i>Vorteile einer Personalberatung</i>	21
4.3	<i>Personalauswahl in Zusammenarbeit mit einer Personalberatung</i>	22
4.4	<i>Grundtypen der Personalberatung</i>	24
4.4.1	Personalberatung auf Anzeigenbasis	24
4.4.2	Personalberatung auf Erfolgsbasis (Contingency Search)	24
4.4.3	Executive Search	25
4.4.4	Personalbeschaffung über e-recruting.....	25
4.5	<i>Personalsuche</i>	28
4.5.1	Unternehmens Internetseite.....	28
4.5.2	Human-Ressource-Homepage	30
4.5.3	Stellenanzeigen im Web	30
4.5.4	Recruiting-Messen im virtuellen Raum	33
4.5.5	Social Networking	33
4.6	<i>Assessment Center</i>	34
4.6.1	Virtuelles Assessment Center.....	36
4.6.2	Selbstpräsentationen	37
4.6.3	Computergestützte Diagnostik.....	37
4.6.3.1	Computer Aided Tests (CAT).....	37

4.6.3.2	EDV gestützter Postkorb	38
4.6.3.3	Computergestützte Szenarien und Planspiele.....	38
4.6.3.4	Intelligenztests	39
4.6.3.5	Leistungstests.....	39
4.6.3.6	Persönlichkeitstests	39
4.6.4	Vor- und Nachteile von Assessment Center	39
4.7	<i>Jobbörsen</i>	41
4.7.1	Social Media im HR-Bereich.....	44
4.7.1.1	Xing.com.....	47
5	Schritte zur Unternehmensgründung	49
6	Businessplan	51
6.1	<i>Executive Summary</i>	51
6.2	<i>Unternehmensprofil</i>	52
6.3	<i>Leistungsangebot</i>	54
6.4	<i>Zielgruppe und Markt</i>	55
6.5	<i>Marketing & PR</i>	56
6.6	<i>Management und Organisation</i>	59
6.6.1	Franchisepartner.....	59
6.6.1.1	Wahl des Franchisenehmers	60
6.6.2	Organisationsstruktur.....	61
6.7	<i>Umsetzungs- und Absatzplanung</i>	61
6.8	<i>Chancen & Risiken</i>	66
6.9	<i>Finanzplanung</i>	67
6.9.1	Investitionsplan	67
6.9.2	Abschreibung.....	67
6.9.3	Plankosten	67
6.9.4	Plan G & V	67
6.9.5	Liquiditätsplan.....	67
6.9.6	Planbilanz	67
6.10	<i>Lebenslauf</i>	67
	Literaturverzeichnis.....	68
	Anlagen	70

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteil von Franchising an der marktorientierten Wirtschaft 2010 (Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA).....	12
Abbildung 2: Franchise-Standorte in Österreich nach Tätigkeitsschwerpunkt des Franchisesystems, 2004-2010 Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA.....	12
Abbildung 3: Inhalt und Ablauf der Personalbeschaffung Quelle Scholz, Ch. (2000, S. 456)	18
Abbildung 4: Regelkreis der Personalsuche	23
Abbildung 5: Unternehmen mit Angeboten auf Website	28
Abbildung 6: Unternehmen mit Website im EU-Vergleich 2011.....	29
Abbildung 7: Beispiel eines Online Inserates der Firma Eblinger - abgerufen von karriere.at am 04.01.2013.....	31
Abbildung 8: Beispiel eines Online Inserates der Firma Amrop - abgerufen von karriere.at am 04.01.2013	32
Abbildung 9: Top Websites berufsbezogen (Quelle: http://www.faktortalent.de/recruiting/and-the-winner-is-netzwerke-suchmaschinen-jobborsen/ abgerufen 04.01.2013).....	44
Abbildung 10: Netzwerkinteraktionsmodell moderner Onlinekommunikation (Quelle: nach Meffert/Burmann/Kirchgeorg-Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Auflage 2012, Wiesbaden S. 655).....	45
Abbildung 11: Kategorisierung von Social Media Plattformen (Quelle: www.schubert-matthias.com in Anlehnung an Bruhn/Schäfer/Schwarz/Lauber-Erwartungen der Nutzer an Social Media Plattformen, Marketing Review St. Gallen Ausgabe 5/2011, S. 36-42).....	46

Abbildung 12: Social Media im HR-Bereich (Quelle: http://www.recruitingclub.at/oesterreich-social-media-im-recruiting abgerufen am 07.01.2013).....	48
Abbildung 13: Quelle: http://www.hill-international.com/Ergebnis-OGM- Befragung.11610.0.html (abgerufen am 12.01.2013)	56
Abbildung 14: Gehaltsübersicht über Branchen http://www.format.at/nw1/gen/slideshows/slide/show;format/2010/gehaltscheck/;kid;525? flags=nopop;1 (abgerufen 12.01.2013).....	58

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
FG	Franchisegeber
FN	Franchisenehmer
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ca.	circa
bzw.	beziehungsweise
inkl.	Inclusive
EUR	Euro €
Tab.	Tabelle
v.a.	vor allem

1 Einleitung

1.1 Zielsetzung

In Zeiten wachsender Globalisierung haben immer mehr Unternehmen den Wunsch, bzw. sehen sich gezwungen international zu expandieren. Zum einen werden sie durch den wachsenden, nationalen Wettbewerbsdruck dazu gezwungen internationale Märkte zu erschließen, zum anderen bietet eine Internationalisierung große Wachstumspotentiale. Eine Expansionsmöglichkeit ist die Wahl des Vertriebssystems Franchising. Und der Erfolg gibt ihm Recht – durch das rasche und stetige Wachstum in den letzten Jahren hat sich Franchising zu einem der bedeutendsten Vertriebskanäle etabliert.

Ende 2010 waren in Österreich rd. 420 Franchise-Systeme aktiv tätig. Rd. 46 % kommen aus Österreich, weitere rd. 38 % aus Deutschland. Mehr als die Hälfte der rd. 195 österreichischen Franchise-Systeme ist ausschließlich in Österreich tätig. Zwei Drittel der Franchise-Systeme befinden sich in der Wachstumsphase, was die dynamische Entwicklung von Franchising in Österreich bestätigt.¹

Gute Geschäftsideen scheitern sehr oft, da der Unternehmer mit den erheblichen Erfordernissen des Marktes überfordert ist. Durch Wettbewerb, Kostendruck aber auch mangels eigener Innovationskraft wird man oft zur Aufgabe gezwungen. Im Jahr 2011 gab es ca. 5.800 Insolvenzen in Österreich. Oftmals sind die Gründe der Insolvenz mangelnde Netzwerke um entsprechende Partnerschaften aufzubauen. Mit dem Aufbau eines Systems zur Steigerung des Bekanntheitsgrades und einer einheitlichen Platzierung am Markt kann es gelingen langfristig erfolgreich zu sein. Nicht alleine in die Selbständigkeit zu ziehen ist wesentlich vorteilhafter als alleine am Markt zu kämpfen. Mit Franchising kann eine hohe Marktdurchdringung erreicht werden ohne Einsatz eines höheren Kapitalbedarfes oder Personalbedarfes. Der Franchisegeber kann sich auf die Dienstleistungen wie Marketing oder Qualitätssicherung beschränken, während der Franchisenehmer sich auf die Bearbeitung des im zugeordneten Marktraumes konzentriert. Wer sich für Franchising entscheidet kann selbständiger agieren als in einem Angestelltenverhältnis wobei der Erfolg von der Umsetzungsstärke der handelnden Personen abhängig ist.

Diese Arbeit stellt einen Leitfaden her um ein Beratungsunternehmen zu gründen, welches vordergründig mit Personalvermittlung startet. Diese Idee wird schon seit geraumer Zeit verfolgt, wobei nach einer Startphase zusätzliche Dienstleistungen implementiert werden sollen.

¹ Vgl. Gittenberger, Ernst; Eidenberger, Judith; Talker, Christine, Analyse der in Österreich tätigen Franchise Systeme 2010 & Ausblick 2011, österreichischer Franchiseverband 2011 Wien, S. 3.

1.2 Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich ausführlich im ersten Teil mit der Thematik Franchising. Es werden die verschiedenen Arten des Franchisings dargestellt. Im Weiteren werden die Vor- und Nachteile des Franchisegebers und des Franchisenehmers dokumentiert.

Ein weiterer Punkt beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Gesellschaftsarten bzw. den Rechtsformen von Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften um ein Unternehmen zu gründen.

Der zweite Teil beschreibt die Personalberatung mit den Arten der Personalbeschaffung und beleuchtet auch die Historie. Es erläutert die Vorteile zur Zusammenarbeit mit einer Personalberatung und die Grundtypen der Personalberatung. Stark eingegangen wird auf das eRecruiting und das Aufzeigen der Möglichkeiten in der modernen Personalbeschaffung.

Der dritte und praktische Teil der Arbeit stellt einen Businessplan zur Gründung eines Unternehmens dar. Es wird der Aufbau des Unternehmens beschrieben sowie sein Leistungsangebot. Abgeleitet davon wird ein Finanzplan erstellt.

2 Franchising

Die Herkunft des Wortes „Franchise“ geht bis ins Mittelalter zurück. Der aus dem Französisch stammende Begriff leitet sich aus dem Wort „franc“ bzw. „francher“ ab und bezeichnete die Befreiung von Zöllen und Steuern sowie den teilweisen Verzicht der Feudalherren auf Vasallendienste ihrer Untertanen.

Mit der Zeit bekam der Begriff eine andere Bedeutung, die mit dem heutigen Verständnis von Franchising eher übereinstimmt. So wurde im 17. und 18. Jahrhundert in Großbritannien und Frankreich unter „Franchise“ die Gewährung eines Privilegs verstanden, welches von Königen an zuverlässige Persönlichkeiten vergeben wurde. Diese Personen hatten dann das Recht gegen Entgelt die Produktion bzw. den Handel mit bestimmten Erzeugnissen zu betreiben. Die Vorläufer zu dem heutigen Franchising wurden in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts sichtbar.

Zu der Zeit waren Absatzsysteme mit Depositären, Konzessionären und Gérants verbreitet.² Eines der ersten Franchisesysteme gründete Isaac Merrit Singer in den USA. Er führte 1863 ein Vertriebssystem für seine Nähmaschinen ein. Selbständige Lizenznehmer erhielten die Exklusivrechte zum Verkauf der Markenprodukte.³

Dem Beispiel folgten rasch weitere Firmen wie General Motors oder Coca Cola.

Als Schirmherr für die heutige, moderne Form des Franchisings gilt Ray Kroc. Er gründete 1955 das wohl bekannteste Franchisesystem weltweit: McDonald's. Mit der Durchsetzung dieses Marketingkonzeptes entstand nach dem 2. Weltkrieg das so genannte Business Format Franchising.⁴

Das moderne Franchising geht im Gegensatz zu ihrer traditionellen Form über die Abtretung von Markenrechten und die Weitergabe von Wissen hinaus. Ein umfangreiches Leistungspaket des Franchisegebers an erprobten Leistungen ermöglicht eine Vervielfältigung eines erfolgreichen Systems. Es beinhaltet ein Geschäftskonzept, das die Gestaltung der marktgerichteten und internen Abläufe, die Leistungserstellung und Marketing und Vertrieb regelt. Auch trägt die Inanspruchnahme von Kapital und Engagement eigenverantwortlicher Franchisenehmer zu der erfolgreichen Expansion bei.⁵

² Vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1997), S. 12; Küster, M., Opportunismus (2000), S.7; Skaupy, W., Franchising (1995) S.1.

³ Vgl. <http://www.foerderland.de/775.0.html#cc5734> (6.12.2012)

⁴ Vgl. Martinek, M., Franchising (1987), S. 41.

⁵ Vgl. Küster, M., Opportunismus (2000), S. 8 f.

2.1 Definition Franchise

Trotz des Erfolges des Absatzsystems Franchising kann keine einheitliche Definition gefunden werden. Die Schwierigkeiten der Abgrenzung sind auf die im Laufe der Zeit unterschiedlichen Zuordnungen von Kooperationssystemen zum Franchising zurückzuführen.⁶

„Franchising, insbesondere in den USA verbreitete Form der vertikalen Kooperation im Absatzbereich zwischen juristisch und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen. Im Rahmen eines Dauerschuldverhältnisses gewährt der Franchisegeber (mit weitgehendem Weisungs- und Kontrollrecht) dem Franchisenehmer gegen Entgelt das Recht, Waren und/oder Dienstleistungen (aus seinem Bereich) herzustellen und/oder zu vertreiben.“⁷

„Franchising ist ein Vertriebssystem, durch das Waren und/oder Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Es gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbständiger und unabhängiger Unternehmen, den Franchise-Geber und seine Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber gewährt seinen Franchise-Nehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben. Dieses Recht berechtigt und verpflichtet den Franchise-Nehmer, gegen ein direktes oder indirektes Entgelt im Rahmen und für die Dauer eines schriftlichen, zu diesem Zweck zwischen den Parteien abgeschlossenen Franchise-Vertrags bei laufender technischer und betriebswirtschaftlicher Unterstützung durch den Franchise-Geber, den Systemnamen und/oder das Warenzeichen und/oder die Dienstleistungsmarke und/oder andere gewerbliche Schutz oder Urheberrechte sowie das Know-how, die wirtschaftlichen und technischen Methoden und das Geschäftssystem des Franchise-Gebers zu nutzen.“⁸

2.2 Merkmale des Franchising

Franchisesysteme sind durch folgende Charakteristika gekennzeichnet sind:

- 1) Es wird eine auf Dauer vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleibenden Unternehmen vereinbart.
- 2) Aufgrund des Vertrages erhält der Franchisenehmer gegen Zahlung eines einmaligen Betrages und/oder laufender Beträge die Genehmigung, unter detailliert festgelegten Bedingungen über bestimmte Rechte des Franchisegebers zu verfügen.
- 3) Die Rechte umfassen unter anderem die Benutzung einer Marke oder des Firmennamens, die Erzeugung und/oder den Vertrieb von Waren, die Anwendung eines Produktionsverfahrens oder die Nutzung eines bestimmten Absatzprogramms.

⁶ Vgl. Tietz, B., Handbuch (1991), S. 12.

⁷ Duden (1996), S. 1089

⁸ Vgl. <http://www.franchise.at/files/seiteninhalt/ethikkodex-stand-05-09.pdf> (27.11.2012)

- 4) Der Franchisegeber unterstützt den Franchisenehmer beim Aufbau und der Errichtung sowie bei der laufenden Führung des Betriebs.⁹

2.3 Arten des Franchising

Franchisesysteme lassen sich anhand unterschiedlicher Merkmale typologisieren. Dazu zählen die Anzahl der vertikalen Stufen, die Branche, der Gegenstand des Franchisings, die Art des Geschäfts und die Zahl der Systeme.¹⁰

Nach Skaupy ist die sinnvollste Einteilung der Grundtypen von Franchisesystemen, die nach dem Gegenstand des Systems. Das heißt, sie sollte entsprechend der Natur der geschäftlichen Betätigung erfolgen. Demnach kann ein Franchisesystem drei Geschäftstätigkeiten zum Gegenstand haben:

- Ein oder mehrere Produkte produzieren,
- ein oder mehrere Produkte vertreiben oder
- Dienstleistungen erbringen.

Daraus lassen sich drei Grundformen des Franchisings ableiten:

- Produkt-Franchising,
- Vertriebs-Franchising,
- Dienstleistungs-Franchising.¹¹

Es ist jedoch anzumerken, dass Produkt-, Vertriebs- und Dienstleistungsfranchising sich nicht unbedingt ausschließen, sondern zum Teil fließend ineinander übergehen können.

2.3.1 Produkt-Franchising

Gegenstand des Produktfranchising ist die Herstellung und der Verkauf eines oder mehrerer Produkte. Kennzeichnend ist, dass der Franchisenehmer mit dem ihm vom Franchisegeber übermittelten Know-how das Produkt selbst herstellt, bearbeitet, verarbeitet, veredelt und vertreibt. Oft wird auch vom „industriellen Franchising“ gesprochen. Vorteil dieser Form des Franchisings ist oft die Einsparung von Transportkosten, da der Ort der Produktion meist nicht weit von dem Ort des Verkaufs entfernt ist. Daher ist dieser Franchisetyp besonders für großräumige Systeme geeignet. Beispiele für diese Form sind Coca-Cola, Almdudler und Pepsi-Cola (Getränkeindustrie).¹²

⁹ Vgl. Tietz, B./ Mathieu, G., Das Franchising (1979), S. 6.

¹⁰ Vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 16.

¹¹ Vgl. Skaupy, W., Franchising (1995), S. 30.

¹² Vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 20 f.; Skaupy, W., Franchising (1995), S. 32 f.

2.3.2 Vertriebs-Franchising

Von dieser Franchiseform spricht man, wenn der Vertrieb von Waren Gegenstand des Franchisesystems ist. Dieser sehr häufig verwendete Franchisetyp kommt in allen Bereichen des Handels vor. Der Franchisegeber stellt dem Franchisenehmer seine Geschäftsmethoden, sein erworbenes Know-how, Marketinginstrumente und das Warenzeichen oder die Marke zur Verfügung. Beispiele für Vertriebsfranchising sind Ihr Platz (Kosmetik- und Drogerieartikel), Der Teeladen (Teefachgeschäft), Palmers (Bekleidung) und Yves Rocher (pflanzliche Kosmetikprodukte).¹³

2.3.3 Dienstleistungs-Franchising

Das Dienstleistungsfranchising verzeichnet seit Jahren die größten Zuwächse. Hier bietet der Franchisenehmer eine vom Franchisegeber entwickelte und ausgearbeitete Dienstleistung unter dessen Geschäftsbezeichnung in Übereinstimmung mit dessen Richtlinien an. Bei dieser Art des Franchisings spielt das übermittelte Know-how in Bezug auf den Erfolg der geschäftlichen Tätigkeit und die Qualität des Franchisepakets eine wichtige Rolle. Aufgrund dieser starken Abhängigkeit wird diese Art des Franchisings häufig als „höchste Form“ bezeichnet. Praktische Beispiele sind die Franchisesysteme in der Hotellerie (Holiday Inn), Gastronomie (McDonald's, Burger King), bei Dienstleistungen intellektuellen Charakters (Inlingua-Sprachschulen, Schülerhilfe) und Personalleasingfirmen (Manpower).¹⁴

2.4 Der Franchisegeber

Franchising ist für viele der optimale Weg in die Selbständigkeit. Ein Hauptgrund dafür ist, dass Franchising kein Nullsummenspiel ist. Das bedeutet, ein Vorteil für einen der Partner wird nicht automatisch durch einen Nachteil für den anderen Vertragspartner aufgehoben. Ein gutes System schafft also Vorteile für beide Partner.¹⁵

Der Franchise-Geber wird dann erfolgreich sein, wenn es auch seine Franchise-Nehmer sind. Es zählt zu den Aufgaben des Franchise-Gebers, kundenorientierte Systemdienstleistungen für Franchise-Nehmer zu entwickeln, diese auch laufend zu optimieren und den einheitlichen Marktauftritt aller Partner zu steuern. Der Franchise-Geber in seiner Rolle als Dienstleister für Franchise-Nehmer ermöglicht damit gleichzeitig seinen Partnern, mehr Zeit den Kunden zu widmen und damit auch besser auf deren individuelle Bedürfnisse und Wünsche eingehen zu können.

¹³ Vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 20 f.; Skaupy, W., Franchising (1995), S. 31 f.

¹⁴ Vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 20; Skaupy, W., Franchising (1995), S. 32; Tietz, B., Handbuch (1991), S. 31.

¹⁵ Vgl. Liebscher, Ch., Franchising (1992), S. 29.

Die rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Partner eines Franchise-Systems können innerhalb von klar definierten „Systemgrenzen“ autonom entscheiden und auch kunden-nah agieren. Ausgehend von dieser Grundidee sprechen wir im Franchising zugleich von „Wertschöpfungspartnerschaften“, mit denen Win-Win-Win-Situationen geschaffen werden können. Nicht nur Franchise-Geber und Franchise-Nehmer, sondern wir alle als Kunden können daraus einen Nutzen ziehen.¹⁶

Das Franchising aber auch Nachteile haben, wie jedes andere Vertriebssystem auch, steht außer Frage. Im Nachfolgenden werden die Vor- und Nachteile für Franchisegeber und -nehmer im Kurzen erwähnt.¹⁷

2.4.1 Vorteile für den Franchisegeber

Die Erfolgsvoraussetzungen sind im Wesentlichen für Unternehmensgründer gleichermaßen von Bedeutung wie für erfahrene Unternehmer, die sich mit ihren bestehenden Betrieben einem Franchise-System anschließen möchten. Der Erfolg eines Franchise-Systems leitet sich grundsätzlich aus der Kombination von Vorteilen großer Unternehmenseinheiten (Marktmacht mit Größenvorteilen u.a. bei Einkauf und Marketing) mit den Vorteilen kleiner Betriebe (wie v.a. Kundennähe, Flexibilität) ab.

2.4.1.1 *Rasche Expansion*

Ist das Franchisesystem erst einmal aufgebaut, erprobt und wettbewerbsfähig, müssen nur noch geeignete Franchisenehmer ausgewählt werden und das System kann mit geringem Finanzaufwand rasch expandieren. Voraussetzung dabei ist jedoch, dass die Einhaltung der Leistungsstandards sichergestellt ist.

2.4.1.2 *Verringerte Personalprobleme*

Der Franchisenehmer ist als selbständiger Kaufmann stärker motiviert als ein Filialleiter, da er mit seinem persönlichen Vermögen haftet. Auch bei der Auswahl des Personals wird der Franchisenehmer besonders darauf achten, die bestmöglichen Mitarbeiter einzustellen, da diese großen Einfluss auf seinen eigenen Verdienst haben.

2.4.1.3 *Erleichterte Mittelaufbringung*

Der Bedarf an Eigenmitteln verringert sich für den Franchisegeber erheblich durch den finanziellen und persönlichen Einsatz des Franchisenehmers. Die frei werdenden Kapitalreserven können dadurch für andere Zwecke, zum Beispiel eine verstärkte Werbung oder für Marktforschung, aufgewendet werden.

¹⁶ Vgl. Ehrenmüller, Filzmoser, & Klimitsch, 2011, Leitfaden zum Franchising 7. Auflage, S. 29

¹⁷ Vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 28 ff.; Küster, M., Opportunismus (2000), S. 31 ff.; Liebscher, Ch., Franchising (1992), S. 29 ff.; Skaupy, W., Franchising (1995), S. 52 ff.; Thomas, D., Dummies (2000), S. 52 ff.; Tietz, B., Handbuch (1991), S. 26 ff.

2.4.1.4 Größere Effizienz

Die dezentralisierte Kontrolle durch selbständige Franchisenehmer führt meist zu einem effizienteren Einsatz von Personal und Betriebsmitteln. Das kann das Franchisesystem gegenüber Konkurrenzsystemen wettbewerbsfähiger machen.

2.4.1.5 Risikobegrenzung

Das unternehmerische Risiko wird zwischen Franchisegeber und -nehmer geteilt. Werkzeuge der Risikobegrenzung sind die Kontroll- und Weisungsbefugnisse, die sich der Franchisegeber in der Regel durch Verträge sichert. Diese beginnen bei der Einrichtung des Geschäftslokals, gehen über die Verpflichtung der Weiterbildung der Franchisenehmer und deren Mitarbeitern bis hin zur Kontrolle des Jahresabschlusses. Zweck der detaillierten Verträge ist die Kontrolle des Systems, um den Erfolg der Geschäftsidee abzusichern.

2.4.1.6 Kundennähe

Ein Franchisesystem sorgt für eine wesentlich größere Kundennähe als jedes andere Vertriebssystem. Der Franchisegeber hat über den -nehmer die Möglichkeit den Kunden vor Ort mit den geeigneten Werbemaßnahmen anzusprechen. Da der Franchisenehmer den -geber mit aktuellen Informationen über die Bedürfnisse des Marktes versorgt ist diese gezielte Ansprache möglich.

2.4.2 Nachteile für den Franchisegeber

Die möglichen Nachteile für den Franchisegeber ergeben sich größtenteils durch einen Vergleich mit anderen Vertriebssystemen.

2.4.2.1 Auswahl geeigneter Franchisenehmer

Den richtigen Franchisenehmer zu finden ist meist komplexer und zeitintensiver als die Rekrutierung geeigneten Personals. Auch muss sich der Franchisegeber sicher sein, dass der Kandidat auch wirklich der Richtige für sein spezifisches Franchisesystem ist. Die Einstellung eines ungeeigneten Mitarbeiters ist weniger folgeschwer als die eines später versagenden Franchisenehmers.

2.4.2.2 Führung des Franchisesystems

Die Führung eines Franchisesystems kann schwieriger und anspruchsvoller sein als die eines Filialsystems. Der Franchisegeber kann, auf Grund der Selbständigkeit der Franchisenehmer, weniger direkt und strikt seine geschäftlichen Pläne durchsetzt als bei einer filialisierten Vertriebsstelle. Auch ist ein Filialbetrieb mit gutem Standort oft gewinnbringender als ein Franchisebetrieb. Er erhält zwar neben der Eintrittsgebühr auch eine laufende Gebühr die vom Umsatz des Franchisenehmers abhängig ist, doch diese ist meist nicht genau angegeben und daher nur schwer überprüfbar.

2.4.2.3 Auflösung des Franchiseverhältnisses

Die Auflösung des Franchisevertrages kann zu mehr Komplikationen führen als die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses mit Angestellten. Nach Beendigung des Vertragsverhältnisses bleibt dem Franchisenehmer ein halbes Jahr Zeit, um die restlichen Waren zu verkaufen. Diese Zeit, in der er rechtlich nicht mehr dem Franchisesystem angehört und sich aus diesem Grund eventuell nicht mehr den Vertragsinhalten verpflichtet fühlt, kann bei negativem Verhalten für das Franchisesystem einen erheblichen Imageverlust bedeuten. Außerdem könnte noch es noch zu Streitigkeiten kommen über die Übertragung des Betriebs, die eventuellen Ausgleichsansprüche, nachvertragliche Konkurrenzprobleme und andere Auseinandersetzungsfragen, die nicht nur kosten- und zeitintensiv wären, sondern auch dem Image schaden könnten.

2.5 Der Franchisenehmer

Franchise-Nehmer sind als Teil des Franchise-Systems zu sehen. Die optimale Umsetzung der Unternehmensziele kann nur dann garantiert sein, wenn alle Partner als einheitliches Team mit gemeinsamen Zielen und Motivationen agieren. Ähnlich dem Franchise-Geber hat auch der Franchise-Nehmer sowohl vorvertragliche als auch vertragsgebundene Leistungen zu erbringen. Die Aufklärungspflicht bezüglich der persönlichen Verhältnisse, Fähigkeiten und zur Verfügung stehenden Eigenmittel sind als die wichtigsten vorvertraglichen Pflichten zu sehen. Er hat nicht nur das Recht, sondern auch die Verpflichtung zur Nutzung von Firmen-, Waren- und Markenzeichen sowie die Verwendung der Produktionsvorgaben. Weiters verpflichtet sich der Franchise-Nehmer zur Einhaltung der festgelegten Qualitätsrichtlinien sowie zum systemkonformen Auftreten gegenüber Kunden.¹⁸

2.5.1 Vorteile für den Franchisenehmer

2.5.1.1 Selbstständigkeit

Der Franchisenehmer ist zwar in ein System eingebunden, doch tritt er durch seine Unterschrift unter den Franchisevertrag rechtlich in die Selbstständigkeit. Das heißt er ist im eigenen Namen und auf eigene Rechnung tätig und führt den Franchisebetrieb eigenverantwortlich. Die Höhe seines Einkommens kann er bis zu einem bestimmten Grad durch sein eigenes Engagement bestimmen.

2.5.1.2 Risikoabsicherung

Im Idealfall findet der Franchisenehmer ein vollständig ausgearbeitetes Geschäftskonzept vor, das vom Einkauf über die Buchhaltung, über das Marketingkonzept bis hin zur Ein-

¹⁸ <http://www.diegruender.at/franchise/nehmer1.php> (10.12.2012)

richtung des Geschäftslokals in allen Einzelheiten durchdacht und erprobt ist. Durch dieses erprobte System vermindert sich das Existenzgründungsrisiko erheblich.

2.5.1.3 *Betreuung durch den Franchisegeber*

Die umfangreiche Betreuung durch den Franchisegeber ist einer der größten Vorteile eines Franchisesystems. In der Anfangsphase passiert dies durch Beratungen bei der Standortwahl und der Ladengestaltung und der Franchisenehmer erhält eine betriebspezifische Schulung, wie sie für den Existenzgründer sonst kaum möglich ist. Außerdem erhält der Franchisenehmer Unterstützung bei sämtlichen Marketingmaßnahmen. Auch zählen Rechtsberatung, die Empfehlung einer Hausbank und einer Versicherung sowie laufende Schulungen und Verkaufstrainings zu den Betreuungstätigkeiten des Franchisegebers.

2.5.1.4 *Allgemeine Wettbewerbsvorteile*

Das einheitliche Konzept und die Hilfe bei der Ladengestaltung verschaffen dem Franchisenehmer Vorteile gegenüber anderen Existenzgründern. Die Kunden erkennen eine ihnen bereits bekannte Marke wieder und vertrauen auf die damit verbundene Qualität. Auf diese Weise erhält ein Franchisenehmer oft einen Kundenstamm ohne großes Zutun. Eine bekannte Marke bzw. Erscheinungsbild macht es einfacher mit erfolgreichen Einzelunternehmen und konkurrierenden Franchiseunternehmen und Ketten mitzuhalten. Ein weiterer Wettbewerbsvorteil sind die Beschaffungskonditionen.

Große Bestellmengen ermöglichen den Franchisegebern günstigere Konditionen, die sie größtenteils auch an die Franchisenehmer weitergeben. Aber nicht nur große Gewinnspannen sind mit dem zentralen Großeinkauf verbunden, sondern auch eine höhere Kulanz bei mangelhaften Produkten.

2.5.2 Nachteile für den Franchisenehmer

2.5.2.1 *Auswahl eines geeigneten Franchisegebers*

Die falsche Wahl des Franchisegebers kann ein großer Nachteil für die Franchisenehmer sein. Eine strategisch falsche Geschäftspolitik der Zentrale kann einen Franchisenehmer ruinieren. Das Fehlverhalten kann sich über alle Punkte erstrecken, die unter der Kontrolle des Franchisegebers stehen, wie zum Beispiel eine unsachgemäße Warenpolitik oder eine Verschlechterung des Images durch eine Verschlechterung der Qualität. Zu seinem Nachteil hat der Franchisenehmer nur wenige Einflussmöglichkeiten auf eine derartige negative Entwicklung. Verringern lässt sich das Risiko, an einen unseriösen oder unqualifizierten Franchisegeber zu geraten, indem man sich einem bewährten System anschließt.

2.5.2.2 Beschränkte Selbständigkeit

Für die bessere Risikoabsicherung und die Nutzung der Systemvorteile sieht das Franchisesystem in dem zugrunde liegenden Geschäftskonzept die Befolgung und Beachtung strikter Regeln und die Möglichkeit ihrer Durchsetzung durch den Franchisegeber vor. Der Franchisenehmer kann also nur innerhalb der ihm durch den Franchisevertrag gewährten Grenzen frei agieren. Seine rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit ist daher mit einer Reihe von Bindungen verknüpft, die zum Beispiel ein Einzelunternehmer nicht kennt.

2.5.2.3 Expansionsmöglichkeiten

Während auf der Franchisegeberseite die Expansion zu Vorteilen führt gestaltet sich die Ausweitung des Franchisenehmergeschäftes als schwierig. Die Franchisevereinbarung schreibt Größe und Lage des Geschäftes vor und eine Eröffnung weiterer Filialen ist dem Franchisenehmer nur mit Zustimmung des Franchisegebers gestattet.

2.5.2.4 Andere Franchisenehmer

Das Wichtigste für erfolgreiches Franchising ist, dass die Kunden Qualität und Einheitlichkeit des gesamten Systems wahrnehmen. Wenn sie an einem Standort zufrieden mit der Dienstleistung waren, so nehmen sie an, dass das gesamte System dieses Service bietet.

Dieser Punkt kann sich jedoch negativ für den einzelnen Franchisenehmer auswirken, da er nicht nur nach den eigenen Leistungen beurteilt wird, sondern auch nach der Performanz der anderen Franchisenehmer. Die schlechten Leistungen der Anderen schaden somit den Geschäften des Franchisenehmers, auch wenn sie sich nicht am gleichen Ort befinden.

2.6 Volkswirtschaftliche Bedeutung von Franchising

Franchising gewinnt gesamtwirtschaftlich gesehen immer mehr an Bedeutung. Bereits rd. 2,2% aller Arbeitsstätten in der marktorientierten Wirtschaft sind in ein Franchise-System eingebunden. Franchising bietet zudem rd. 61.000 Beschäftigten einen Arbeitsplatz. Das bedeutet, dass rd. 2,2% aller Beschäftigten in der Gesamtwirtschaft im Franchising arbeiten. Zudem erzielt Franchising in Österreich rd. 1,1% des Umsatzes der marktorientierten Wirtschaft. Der im Vergleich zum Anteil an den Arbeitsstätten und den Beschäftigten geringere Wert, liegt an der unterschiedlichen Verteilung von Sektoren im Franchising im Vergleich zur Gesamtwirtschaft und damit an unterschiedlichen durchschnittlichen Umsätzen pro Beschäftigten bzw. pro Standort. Im Handel werden bereits knapp 5% der Arbeitsstätten im Franchising betrieben und die Franchise-Systeme in der Gastronomie (inkl. Beherbergung) erzielen bereits mehr als 5% des Branchengesamtumsatzes.

Die dargestellten Anteile im Franchising-Dienstleistungsbereich sind etwas zu hoch, da nicht für alle Sektoren in diesem Bereich Vergleichsdaten der Gesamtwirtschaft vorliegen.^{19, 20}

Abbildung 1: Anteil von Franchising an der marktorientierten Wirtschaft 2010 Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA)

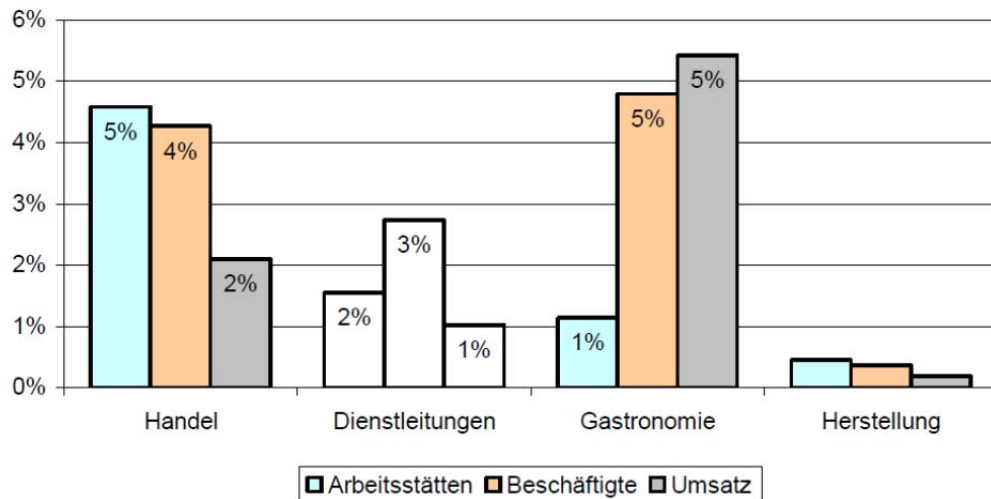
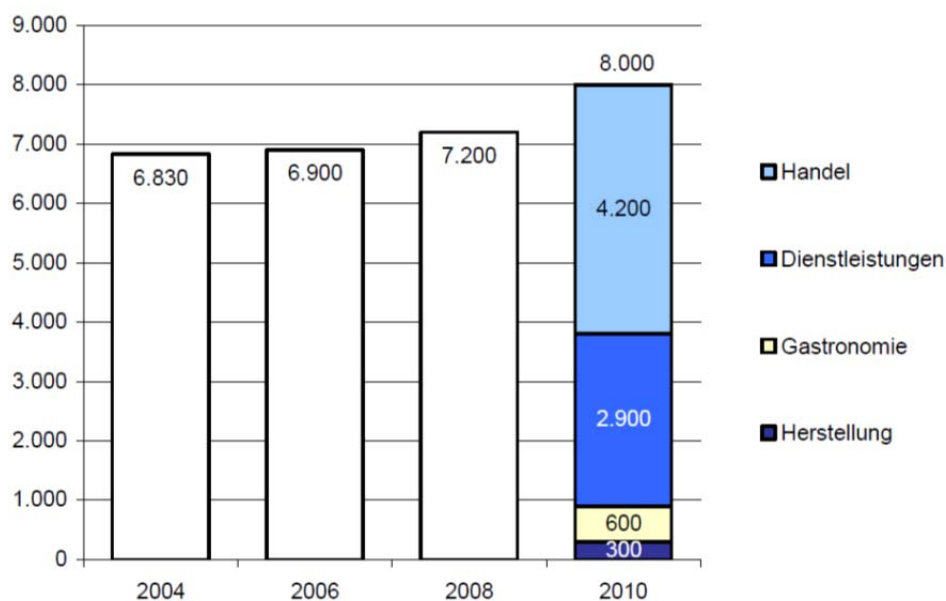


Abbildung 2: Franchise-Standorte in Österreich nach Tätigkeitsschwerpunkt des Franchisesystems, 2004-2010 Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA



¹⁹ <http://www.franchise.at/files/seiteninhalt/presse/statistiken-pdfs/analyse-der-franchise-systeme-2010.pdf> (04.06.2012)

²⁰ Marktorientierte Wirtschaft: Abschnitte B bis N und S95 der ÖNACE 2008, ohne Land und Forstwirtschaft und persönliche Dienstleistungen Franchising gewinnt an Bedeutung

3 Rechtsformen für ein Franchise-Unternehmen

Für die Wahl der Rechtsform gibt es kein Patentrezept. Ausgehend von der jeweiligen konkreten Situation (Umfang des Unternehmens, ein oder mehrere Unternehmer und dessen bzw. deren gewerberechtliche Voraussetzungen, Finanzierung durch Beteiligung, Ausmaß der Haftung usw.) sind die Vor- und Nachteile der in Betracht kommenden Rechtsformen für eine effiziente Führung des Unternehmens aus zivilrechtlicher, sozialversicherungsrechtlicher und steuerlicher Hinsicht zu berücksichtigen. Die Wahl der Rechtsform wird daher in der Regel einen Kompromiss darstellen. Es gibt auch keine Rechtsform, die auf Dauer vorteilhaft ist, denn so vielfältig die Gründe für die Auswahl zunächst sind, so unterschiedlich können sich diese früher oder später ändern. Grundsätzlich kann ein Betrieb die Rechtsform eines Einzelunternehmens oder einer Gesellschaft haben.²¹

3.1 Einzelunternehmen und Personengesellschaften

Personengesellschaften sind schnell und einfach gegründet. Dies liegt unter anderem an der Formfreiheit bei der Vertragsgestaltung. Der Gesellschaftsvertrag kann schriftlich oder mündlich gemacht werden. Ein Notariatsakt ist nicht verpflichtend. Aus Beweisgründen ist ein schriftlicher Vertrag empfehlenswert.

Die Gründung ist wesentlich günstiger als die Gründung einer GmbH. Vom Gesetz wird kein Mindestkapital gefordert. Die Personengesellschaft selbst ist weder körperschaftsteuerpflichtig noch einkommensteuerpflichtig. Ertragsteuerlich ist sie kein eigenes Steuersubjekt. Es wird der Gewinn der Personengesellschaft auf Ebene der Gesellschaft ermittelt und den einzelnen Gesellschaftern direkt zugerechnet. Steuerpflichtig sind somit die Gesellschafter mit ihrem Gewinnanteil.

Anders als bei der GmbH ist auch in Jahren, in denen Verluste geschrieben werden, keine Mindeststeuer zu zahlen.

3.1.1 Offene Gesellschaft (OG)

Alle Gesellschafter der Offenen Gesellschaft haften für die Schulden der Gesellschaft unmittelbar und persönlich (also auch mit ihrem Privatvermögen).

²¹ Bundesministerium für Wirtschaft

<http://www.bmwfj.gv.at/wirtschaftspolitik/standortpolitik/seiten/diewahlderrechtsform.aspx>

3.1.2 Kommanditgesellschaft (KG)

Bei der KG haftet mindestens einer der Gesellschafter für die Schulden der Gesellschaft unmittelbar und persönlich (= Komplementär). Mindestens einer haftet lediglich beschränkt in der Höhe seiner Vermögenseinlage (= Kommanditist).

OG und KG entstehen erst mit dem Eintrag ins Firmenbuch.

Weitere gültige Personengesellschaften sind die atypische (= unechte) stille Gesellschaft und die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesBR). Auch die GmbH & Co KG fällt unter diese Art der Rechtsform.

3.1.3 Einzelunternehmen

Inhaber eines Einzelunternehmens ist eine einzige Person, die das Unternehmen betreibt. Diese Person führt das Unternehmen alleine und trägt das Risiko alleine. Zwischen dem Inhaber und dem Unternehmen besteht beim Einzelunternehmen eine sehr enge Verbindung. Dies äußert sich unter anderem dadurch, dass der Einzelunternehmer nicht nur mit seinem gesamten Betriebsvermögen, sondern auch mit seinem Privatvermögen für die Schulden des Unternehmens in unbeschränkter Höhe haftet.

Gründung: Ein Einzelunternehmen entsteht prinzipiell mit der Aufnahme der Tätigkeit, ohne dass es eines speziellen Gründungsaktes oder Vertrages bedarf. Beachten Sie jedoch allenfalls folgende Erfordernisse wie Gewerbeanmeldung bzw. Bewilligungsansuchen, Betriebsanlagengenehmigung und eventuell Eintragung im Firmenbuch.

3.2 Kapitalgesellschaften

Kapitalgesellschaften sind juristische Personen und besitzen eigene Rechtspersönlichkeit. Sie sind unabhängig von deren Mitgliedern zu betrachten. Kapitalgesellschaften sind eigene Rechtspersönlichkeiten, deren Geschäfte durch natürliche Personen (i.d.R. Gesellschafter) geführt werden. Die Gesellschaft haftet für sämtliche Geschäftsverbindlichkeiten, die Gesellschafter in der Regel nicht. In Österreich existieren neben den traditionellen Kapitalgesellschaften der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und der Aktiengesellschaft (AG) noch die Europäische Aktiengesellschaft (SE) und als Mischform die GmbH&Co KG.²²

²² http://gruenderguide.unternehmerweb.at/?page_id=97

3.2.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Die GmbH ist seit der Einführung der Möglichkeit der Einmann-GmbH mittlerweile die populärste Rechtsform in Österreich. Die GmbH ist eine Kapitalgesellschaft, die in mancher Hinsicht wie eine Personengesellschaft gestaltet ist. Die GmbH ist eine Körperschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, deren Gesellschafter eine Vermögenslage (i.d.R. Stammeinlage) an die Gesellschaft erbringen. Diese Stammeinlagen stellen die vermögensrechtliche Verpflichtung der Gesellschaft dar und bilden das Stammkapital der Gesellschaft. Weitere vermögensrechtliche Verpflichtungen treffen die Gesellschafter in der Regel nicht. Die Gesellschafter haften für die Verbindlichkeiten der GmbH nicht persönlich, sondern es haftet die GmbH als juristische Person allein. Die Gesellschafter haften nicht für die Geschäftsverbindlichkeiten. Die Haftung ist im Normalfall auf deren Einlage beschränkt. Die GmbH ist zudem eine Außengesellschaft, da sie als Träger von Rechten und Pflichten im rechtsgeschäftlichen Verkehr auftritt. Die GmbH hat keine bestimmte Größe oder Anzahl von Gesellschaftern aufzuweisen und kann auch nur von einer einzigen Person (Einmann-GmbH) gegründet werden.²³

Das Gesetzliche Mindestkapital beträgt 35.000 Euro wobei mindestens die Hälfte davon, also 17.500 Euro in bar aufgebracht werden müssen.

Die Gesellschafter einer GmbH können sowohl natürliche als auch juristische Personen sein. Die Stammeinlage der einzelnen Gesellschafter kann unterschiedlich hoch sein.

Will die Gesellschaft einer gewerblichen Tätigkeit nachgehen, so muss die GmbH über eine Gewerbeberechtigung verfügen. Um diese zu erhalten, ist ein gewerberechtlicher Geschäftsführer notwendig, der oftmals aus dem Kreis der Gesellschafter stammt.

Die Haftungsbeschränkung ist wohl der Hauptgrund für die Popularität der GmbH. Die Haftung bleibt bei der GmbH grundsätzlich auf die Gesellschaft beschränkt. Die GmbH eignet sich daher besonders für Zusammenschlüsse von Partnern, die zwar in der Gesellschaft mitarbeiten, das Risiko jedoch auf die Kapitaleinlage reduzieren wollen. Der Geschäftsführer der GmbH ist von dieser großzügigen Haftungsbeschränkung jedoch ausgeschlossen. Bei Verschuldung seinerseits (Verletzung der Sorgfaltspflicht) haftet er auch mit seinem Privatvermögen.²⁴

3.2.2 Aktiengesellschaft (AG)

Die AG ist jene Rechtsform, welche v.a. bei großen Unternehmen häufig gewählt wird. Eine Unternehmensgründung in Form von Aktiengesellschaften wird wohl relativ selten der Fall sein. Die Aktiengesellschaft ist eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, deren Gesellschafter mit Einlagen auf das in Aktien zerlegte Grundkapital (mind. 70.000 Euro; Wert einer Aktie mind. € 1,00) beteiligt sind, ohne persönlich für die Gesell-

²³ http://gruenderguide.unternehmerweb.at/?page_id=97

²⁴ ebendort

schaftsverbindlichkeiten zu haften. Wie bei der GmbH ist sie eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit und bedarf daher natürlicher Personen, die sie vertreten und für sie handeln (Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand).

3.2.3 Sonderform GmbH & Co KG

In der unternehmerischen Praxis ist als Mischform zwischen Personen- und Kapitalgesellschaft v.a. die GmbH & Co KG üblich. Dabei trägt der Komplementär die volle Haftung. In diesem Fall ist dies jedoch nicht eine natürliche Person, sondern eine juristische Person in Form der GmbH, welche mit ihrem gesamten Gesellschaftsvermögen haftet. Der Kommanditist i.d.R. eine natürliche Person, haftet hingegen nur bis zur Höhe seiner Kommanditisteneinlage. Ins Firmenbuch wird sowohl die GmbH als auch die KG eingetragen. Die Unternehmensbezeichnung ist der Name des voll haftenden Gesellschafters (GmbH) plus den Zusatz &Co KG.²⁵

²⁵ http://gruenderguide.unternehmerweb.at/?page_id=97

4 Personalberatung

Ein Personalvermittler (engl. recruiter; oder derogativ engl./deutsch headhunter) ist jemand, der passendes Personal an Arbeitgeber vermittelt und dafür üblicherweise vom Arbeitgeber eine Provision erhält. Er akquiriert offene Stellenangebote, fertigt ein Besetzungsbild an, gleicht es mit vorhandenen Interessenten ab, führt gegebenenfalls ein sogenanntes Profiling durch und versucht, Interessenten und Arbeitgeber zu einem Vertragsabschluss für ein Beschäftigungsverhältnis zu führen.

Personalvermittlung unterscheidet sich von der Arbeitsvermittlung insofern, als erstere vom Arbeitgeber finanziert wird und dessen Nachfrage nach Arbeitskräften befriedigen soll, an denen aufgrund schwierig zu erlangender Qualifikation oder Anforderungen allgemeiner Mangel herrscht, während zweite von Arbeitssuchenden in Anspruch genommen wird, die Schwierigkeiten haben, eine angemessene Arbeit zu finden. Die Finanzierung erfolgt bei privaten Arbeitsvermittlungen durch den Arbeitssuchenden oder bei öffentlichen Behörden, die zur Senkung der Arbeitslosenzahlen und somit Sozialausgaben eingerichtet wurden, durch die öffentliche Hand.²⁶

Eine Personalberatung berät Unternehmen bei der Suche und Auswahl von Personal und ist ein relativ junges Beratungsfeld der unternehmensnahen Beratungsdienstleistungen. Eine ganzheitliche Personalberatung umfasst die Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften, die Begleitung von Findungsprozessen, die Gestaltung und Durchführung von Beurteilungsmaßnahmen, die Personalentwicklung, Vergütungsberatung, das Personalmarketing, die Begleitung in der Organisationsentwicklung sowie strategische und konzeptionelle Fragestellungen in der Personalarbeit. Die Personalberatung bietet umfassende Beratung und Entscheidungshilfe rund um alle aufgeführten Personalbereiche.

4.1 Personalbeschaffung

Unter Personalbeschaffung versteht man alle Maßnahmen, um die erforderlichen Arbeitskräfte in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht einem Unternehmen bereitzustellen. Auslöser ist die Personaleinsatzplanung wenn der erwartete Stellenbestand größer als der voraussichtliche Personalbestand ist. Abgeleitet dieser Parameter ergibt sich der Netto-Personalbedarf, welcher über Beschaffungsmaßnahmen gedeckt werden muss.

Die entsprechende Abteilung eines Unternehmens löst die Personalbeschaffung für eine Personalanforderung aus. In der Regel werden einheitliche Formulare dafür verwendet um Irritationen auszuschließen. Die Unterlagen sollen Informationen über die entsprechende Abteilung, die genaue Bezeichnung der Arbeitsstelle, die gestellten Anforderun-

²⁶ <http://de.wikipedia.org/wiki/Personalvermittlung> [04.10.2012]

gen an die neue Arbeitskraft und die zeitliche Komponente bieten. Zusätzlich müssen die Personalkosten ermittelt werden und sinnvollerweise eine Stellenbeschreibung beigefügt werden.

Die Personalbeschaffung erfolgt in 3 Schritten:

- Die Auswahl des oder der Beschaffungswege intern bzw. extern
- Die Auswahl der zu beschaffenden MitarbeiterInnen
- Die Ausfertigung des Arbeitsvertrages

Nach Aufnahme ihrer Tätigkeit werden die Arbeitskräfte eingeführt und im Rahmen des Personaleinsatzes eingearbeitet.

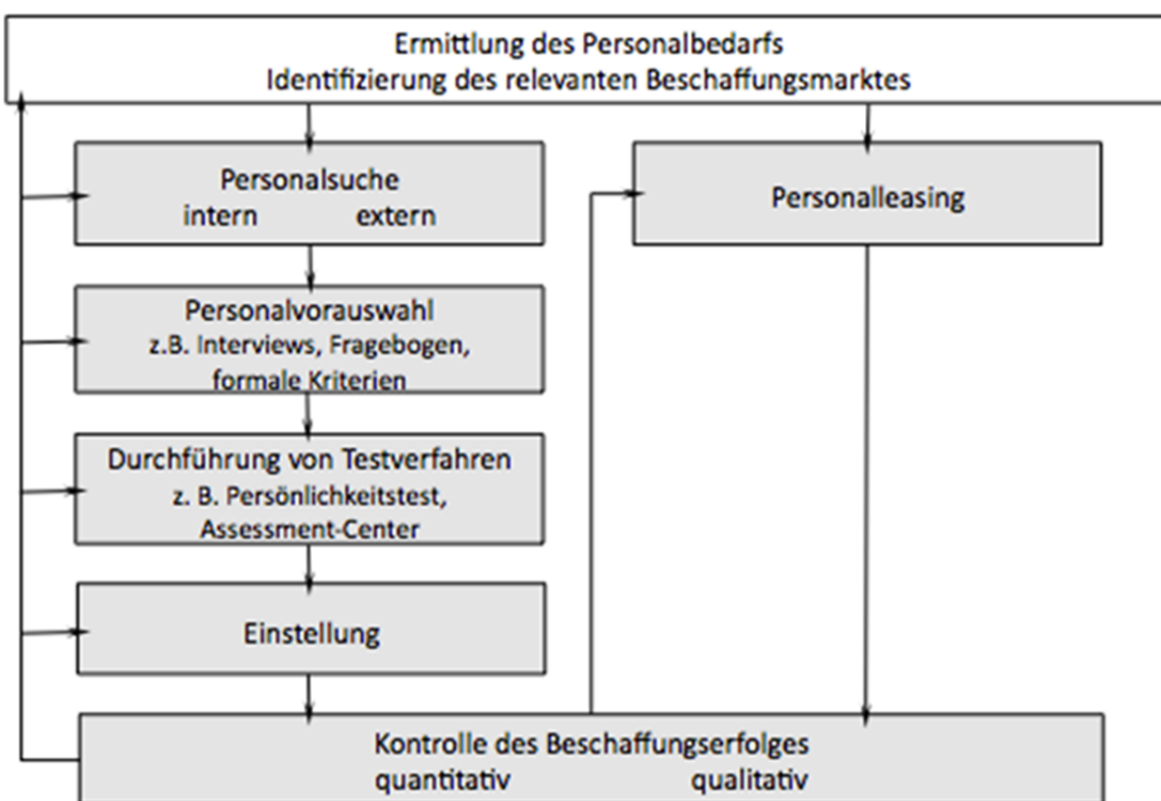


Abbildung 3: Inhalt und Ablauf der Personalbeschaffung Quelle Scholz, Ch. (2000, S. 456)

4.1.1 Interne Personalbeschaffung

Bei der internen Personalbeschaffung wird eine freie Stelle mit einem Mitarbeiter besetzt welcher bereits im Unternehmen beschäftigt ist. Die Beschaffung kann über eine betriebliche Stellenausschreibung wie z.B. an einem schwarzen Brett, über den Betriebsrat oder in einer Unternehmenszeitschrift erfolgen. Auch kann sie auf eigenen Wunsch des Mitarbeiters geschehen.

Vorteile der internen Personalbeschaffung:

- Eröffnung von Aufstiegschancen
- stärkere Bindung an den Betrieb
- geringere Beschaffungskosten
- gute Kenntnis der Qualifikationen
- Einhaltung des betrieblichen Lohnniveaus, da sich der Mitarbeiter am betrieblichen Lohnniveau orientiert
- schnellere Stellenbesetzungsmöglichkeit
- Einstiegsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte werden frei
- Motivation der Mitarbeiter
- geringere Einarbeitungszeit
- Stelle ist kurzfristig besetzbar
- gezielte Förderungsmöglichkeit
- transparente Personalpolitik
- Unternehmensimage verbessert sich

Nachteile der internen Personalbeschaffung:

- weniger Auswahlmöglichkeiten z.B. bei der Mitarbeiterauswahl
- Enttäuschung von Kollegen, besonders beim Aufrücken in Vorgesetztenpositionen, eventuell auch Spannungen und Rivalität (Neid oder Demotivation)
- zu starke kollegiale Bindungen (Sachentscheidungen werden „kumpelhaft“)
- Versetzung löst den Bedarf quantitativ nicht; die interne Rekrutierung zieht meistens eine Außenrekrutierung nach sich
- auch kommen durch diese Methode kaum neue Arbeitskräfte in das Unternehmen
- Förderung der sogenannten „Betriebsblindheit“ Fehler bleiben unerkannt
- nachlassende Mitarbeiter-Aktivität wegen "Beförderungsautomatisierung"

4.1.2 Externe Personalbeschaffung

Eine freie Stelle wird mit einem neuen Mitarbeiter besetzt, der vorher noch nicht im Unternehmen beschäftigt war.

Unterschieden wird hier zwischen der passiven Personalbeschaffung und der aktiven Personalbeschaffung.

Bei der passiven Personalbeschaffung lässt das Unternehmen die Nachfrage nach offenen Stellen auf sich zukommen. Dazu zählt die unaufgeforderte Blindbewerbung. Selten gibt es aber dabei genau die Qualifikation, die gerade gesucht wird. Bei einfachen Berufsbildern mit ausführender Tätigkeit ist die Wahrscheinlichkeit wesentlich größer einen Arbeitsplatz zu finden als bei qualifizierten Berufen.

Ein weiterer Weg passiver externer Personalbeschaffung ist die Auswertung von Stellengesuchen. Dabei stellt sich nicht der Arbeitnehmer einer Konkurrenz, sondern das su-

chende Unternehmen muss versuchen, im Wettbewerb mit anderen Unternehmen bei diesem Kandidaten die Lust zu wecken, für dieses Unternehmen arbeiten zu wollen. Im Zweifelsfall hat der nämlich noch andere Angebote. Also müssen Anschreiben, Firmendarstellung und gegebenenfalls die Stellenbeschreibung informativ und verlockend formuliert sein und vor allem schnell verschickt werden, um der Konkurrenz zuvor zu kommen.

Zur passiven Personalbeschaffung gehört auch die Anlage einer Bewerberkartei. Dort lassen sich Bewerber registrieren, die bei früheren Ausschreibungen nicht zum Zuge kamen. Zusätzlich können dort unaufgeforderte Bewerbungen aufgelistet werden wie - vielleicht gerade in Ihrem Bereich - auch Frauen vorgemerkt werden, die nach einer Familienpause wieder ins Berufsleben zurückkehren wollen.

Passive Personalbeschaffung wendet man also vordergründig an, wenn man keinen dringenden Personalbedarf hat und auch nur wenige freie Plätze zu besetzen sind. Außerdem entstehen bei passiver Personalbeschaffung keine oder kaum Kosten. Das ist auch Grund dafür, dass die Einschaltung des Arbeitsmarktservice mit seinem kostenlosen Beratungs- und Vermittlungsdienstleistung zur passiven Personalbeschaffung zählt.

Zur aktiven externen Personalbeschaffung zählt die Anwerbung potenzieller Mitarbeiter über Stellenanzeigen, Arbeitsmarktservice, Bildungsanbieter, Zeitarbeitsfirmen, Messen, Schulen/Universitäten, Tag der offenen Tür sowie die Sichtung von Stellengesuchen. Die externe Bewerberansprache über soziale Netzwerke (etwa Xing) wird auch immer häufiger genutzt. Bei der externen Bewerberansprache haben potenzielle Bewerber die Möglichkeit, auf ein konkretes Stellenangebot zu reagieren, das Unternehmen ist den Bewerbern jedoch häufig nur mittelbar (z. B. über Internetseiten) bekannt.

Vorteile der externen Personalbeschaffung:

- großes Auswahlpektrum
- Verminderung von Betriebsblindheit
- Möglichkeiten des Vergleichs der Qualifikationen interner und externer Mitarbeiter
- geringe Fortbildungskosten (die Auswahl der zukünftigen Mitarbeiter erfolgt zugeschnitten auf die ausgeschriebene Stelle)
- Vermeiden des Kettenreaktionseffekts (Neubesetzung der innerbetrieblich frei gewordenen Stelle)
- Einbringen von neuen Impulsen in den Betrieb

Nachteile der externen Personalbeschaffung:

- Relativ höhere Beschaffungskosten durch Auswahl und Vergleich oder Einschaltung von Dienstleistern
- Das Risiko einer Fehlbesetzung ist höher als bei der internen Personalbeschaffung
- Es können bei neuen Mitarbeitern Eingliederungsschwierigkeiten auftreten
- Die Gehälter von Neueinsteigern sind häufig höher als die interner Kandidaten
- Mögliche Demotivation qualifizierter interner Mitarbeiter

4.2 Vorteile einer Personalberatung

Der Vorteil einer Personalberatung besteht darin, dass der Personalberater über sehr gute Kenntnisse der aktuellen Arbeitsmarktlage verfügt und meist eine einschlägige akademische Ausbildung vorweisen kann, die betriebswirtschaftliches Denken und Handeln mit Personalmanagement verbindet. Die Leistungen einer Personalberatung werden mit wachsender Komplexität im innerbetrieblichen sowie im außerbetrieblichen Umfeld immer häufiger in Anspruch genommen. Ferner können Unternehmensressourcen durch die Ausgliederung der Personalsuche und -auswahl optimal genutzt werden. Außerdem spielt die Neutralität, Diskretion und der Imageschutz für die Firmen eine wichtige Rolle. Ein weiterer Vorteil ist die Fehlerreduktion bei der Mitarbeiterauswahl, den die höhere Objektivität der zwischen Bewerber und zukünftigem Arbeitgeber handelnden Personalberatung bietet. Diese Professionalisierung liegt beispielsweise in einer strukturierten Bedarfsanalyse und einer eignungsdiagnostischen Kompetenzprofilsetzung. Personalberatungen vereinbaren mit ihren Kunden hauptsächlich Festhonorare.

Die verschiedenen Formen der anzeigengestützten Suche beruhen auf der Hoffnung, dass die richtige Person die Anzeige findet, sich angesprochen fühlt und auch bereit ist, sich zu bewerben. Ab einem bestimmten Karrierelevel werden sich potenzielle Kandidaten jedoch nicht mehr auf eine Stellenanzeige direkt beim Unternehmen bewerben: Der Ideal-kandidat, der noch bei einem der Wettbewerber beschäftigt ist, scheut – aus nachvoll-ziehbaren Gründen – häufig die direkte Kontaktaufnahme. Professionelle Personalbera-tungen können hier helfen. Sie kontaktieren geeignete Bewerber direkt und bieten den Angefragten einen geschützten Raum für ihre berufliche Entscheidung.

Die Einschaltung einer Personalberatung ist auch dann sinnvoll, wenn am Markt noch nicht bekannt werden soll, dass für eine bestimmte Position gesucht wird. Gründe dafür gibt es viele:

Ein neuer Geschäftsbereich wird aufgebaut und der Wettbewerb soll das nicht mitbe-kommen, oder ein Mitarbeiter soll „ausgetauscht“ werden.

Sinnvoll ist die Direktansprache durch eine Personalberatung auch immer dann, wenn in einer Branche beziehungsweise einem bestimmten Bereich der Arbeitsmarkt besonders eng ist. Denn je enger der Markt und je spezialisierter die Aufgabe ist, desto kleiner ist die Zielgruppe und umso schwerer ist sie mit herkömmlichen Mitteln zu erreichen.

Mithilfe der Direktansprache durch eine Personalberatung können auch Kandidaten er-reicht werden, die nicht aktiv auf der Suche sind und kein konkretes Wechselinteresse haben. Durch Maßnahmen wie Stellenausschreibungen oder die Suche in Jobdatenban-ken wären diese Bewerber nicht zu finden. Gerade die gesuchten hochqualifizierten Fach-und Führungskräfte sind, selbstbei latenter Unzufriedenheit, nicht selten beruflich oft so stark in Anspruch genommen, dass sie keine Zeit haben, Stellenanzeigen zu lesen und Bewerbungen zu schreiben und betreiben daher keine aktive Suche. Durch die gezielte Ansprache werden nicht nur Kandidaten aus genau dem richtigen Umfeld aktiviert, son-

dern der Prozess erlaubt es, eine Auswahl aus den besten im Markt verfügbaren Kandidaten zu treffen. Voraussetzung für den Erfolg bei der Direktansprache ist selbstverständlich immer eine ausreichende Attraktivität der angebotenen Position.

Ein anderer Grund für die Einschaltung einer externen Personalberatung kann in der Entlastung für die Personalabteilung bzw. Geschäftsleitung liegen. Daher ist diese Art der Suche für kleine Unternehmen, die im Bereich Personal noch nicht so gut aufgestellt sind, sinnvoll. Wenn die Suche und Erstauswahl beim externen Partner liegt, dann beschränkt sich der Aufwand im Unternehmen auf das Führen von Vorstellungsgesprächen mit wenigen, gut geeigneten Kandidaten.²⁷

Dadurch kann der Verwaltungsaufwand reduziert werden und die Personalabteilung kann sich auf die interessantesten Kandidaten konzentrieren und ihnen so einen positiven Eindruck vom eigenen Unternehmen vermitteln.

4.3 Personalauswahl in Zusammenarbeit mit einer Personalberatung

Beauftragt ein Unternehmen eine Personalberatung zur Personalrekrutierung, so steht ein Gespräch der beiden Parteien an erster Stelle, in dem das Anforderungsprofil der gewünschten Kandidaten durch ein berufliches Profiling (Profilsetzung) eindeutig dargelegt wird. Auf Grundlage dieses Profils kann der Personalberater Stellenangebote veröffentlichen und anhand zuvor mit dem Kunden besprochener Suchstrategien nach passenden Kandidaten suchen. Oft können Personalberatungen auch auf einen internen Bestand an potenziellen Kandidaten zurückgreifen und steuern diese bei erster Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil aktiv an.

Viele Personalberatungen setzen bei der Besetzung der Stellen insbesondere auf die direkte Ansprache von Kandidaten, die in anderen Unternehmen tätig sind. Dies hat den großen Vorteil, dass sehr gute Kandidaten erreicht werden, die aktuell nicht auf der Suche nach einer neuen Aufgabe sind.

Der sogenannte Direct Search bietet viele Vorteile und erreicht deutlich mehr geeignete potenzielle Bewerber. Darauf haben sich oft die branchenorientierten Personalberatungen spezialisiert (Direktsuche).

In Absprache mit dem suchenden Unternehmen gestaltet und schaltet die Personalberatung Stellenanzeigen und ist Ansprechpartner für alle interessierten Bewerber.

Nachdem die Bewerbungen bei der Personalberatung eingegangen sind, sieht der Personalberater sie anhand bestimmter Kriterien durch und vereinbart, nach vorheriger Absprache mit dem Auftraggeber, Termine zu Vorstellungsgesprächen. Bewerbungsgespräche

²⁷ Vgl. Neumann Jens Uwe, Recruiting im Wandel, Hamburg 2011, S. 11

können je nach Auftrag vom Auftraggeber selbst oder von den Personalberatern durchgeführt werden.

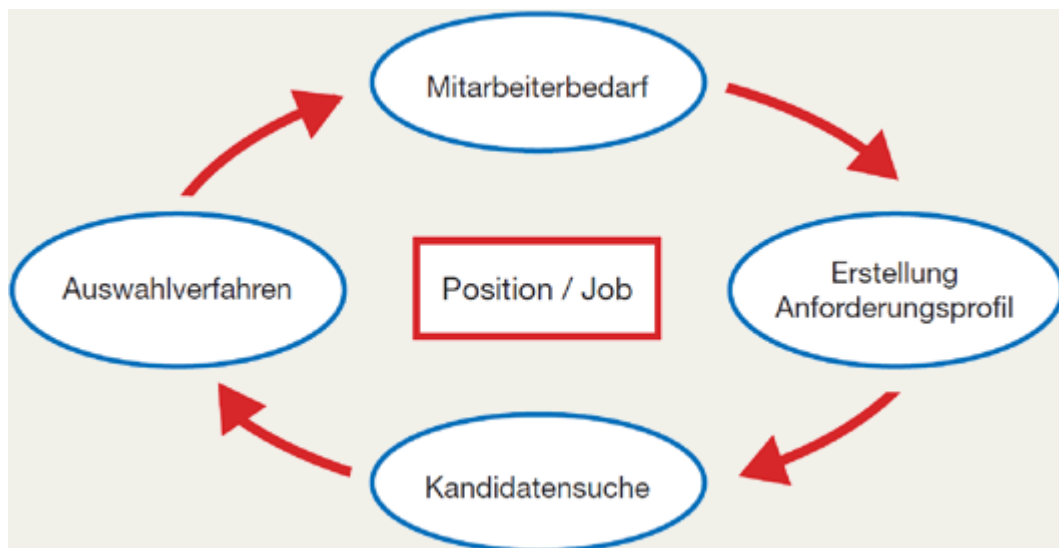
Neben dem klassischen Bewerberinterview kann auch ein von der Personalberatung konstruiertes Assessment-Center Teil eines Auswahlprozesses sein.

Vorteil für den Auftraggeber ist außerdem, dass ein Personalberater meist fundierte Kenntnisse in verschiedenen psychologischen Testverfahren im Bereich der Eignungstests mitbringt. Hierbei hilft z.B. die Kompetenz- und Potentialanalyse bei der Analyse von Stärken und Schwächen in Bezug auf den beruflichen Einsatzbereich. Die Testergebnisse können zum gezielten Einsatz und zur Entwicklung der persönlichen Stärken im neuen Arbeitsumfeld des Mitarbeiters genutzt werden.

Als weiteres Entscheidungskriterium für die Einstellung eines neuen Mitarbeiters übernimmt die Personalberatung zunehmend auch die Überprüfung von Zeugnissen und Referenzen bei ehemaligen Arbeitgebern.

Der Einsatz von Werkzeugen für Kompetenzanalysen und berufliches Profiling setzt ein fundiertes Wissen über die Verfahren psychologischer Eignungsdiagnostik voraus.²⁸

Abbildung 4: Regelkreis der Personalsuche



²⁸ <http://de.wikipedia.org/wiki/Personalberatung> [05.06.2012]

4.4 Grundtypen der Personalberatung

Es gibt drei verschiedene Grundtypen von Personalberatungen. Personalberatungen, die hauptsächlich mit anzeigengestützter Suche arbeiten, rein auf Erfolgsbasis agierende Unternehmen (Contingency Search) und auf Mandatsbasis arbeitende Personalberatungen (Executive Search).

4.4.1 Personalberatung auf Anzeigenbasis

Diese Art von Personalberatung ist durch die Präsenz in den Stellenanzeigenteilen der Zeitungen oder Internetportalen den meisten Menschen zumeist wesentlich bekannter als die diskret im Hintergrund arbeitenden Executive-Search-Unternehmen. Bei der anzeigengestützten Suche wird oftmals ein erfolgsabhängiges Honorar vereinbart und die von den jeweiligen Anzeigenmedien (Print, Online) in Rechnung gestellten Inseratskosten werden in der Regel weiterberechnet (oftmals unter Berücksichtigung eines „Agenturrabattes“). Diese Suchmethode eignet sich bei der Besetzung von Positionen ohne hohe Spezialisierung. Die Personalberatung übernimmt die Korrespondenz mit den Bewerbern, trifft die Vorauswahl und kann so zum Beispiel ein kleines Unternehmen, welches noch keine eigene Personalabteilung hat, entlasten. Anzeigenbasierte Personalberatungen werden oft auch beauftragt, wenn das Unternehmen anonym bleiben will, weil zum Beispiel ein Mitarbeiter in seiner Position abgelöst werden soll.

4.4.2 Personalberatung auf Erfolgsbasis (Contingency Search)

Aus Unternehmenssicht haben rein auf Erfolgsbasis agierende Personalberatungen den Vorteil, dass der Auftraggeber erst dann ein Honorar bezahlen muss, wenn ein Kandidat eingestellt wurde. Somit entstehen keinerlei Kosten, wenn durch eigene Maßnahmen ein Kandidat gefunden oder die Position ganz gestrichen wurde. Wenn keine Exklusivität vereinbart wird, kann bei Beauftragung von mehreren auf Erfolgsbasis agierenden Personalberatern ein weiteres Netz gespannt werden als es durch die eigene Suche oder die Beauftragung eines einzelnen Unternehmens möglich wäre. Allerdings hat diese Art von Personalberatung auch einige systemimmanente Schwächen. Das wirtschaftliche Risiko liegt allein beim Personalberater, sodass er nicht viel Aufwand in die Suche stecken kann. Dies gilt umso mehr, wenn er keine Exklusivität bei der Suche hat. Seine Konzentration wird daher auf Kandidaten liegen, die auf Jobseiten zu finden sind oder sich anderweitig bereits in einer Form aktiv dem Arbeitsmarkt zur Verfügung gestellt haben. Eine systematische Identifikation und Ansprache der besten Kandidaten kann er sich nicht leisten, da dieses Vorgehen zeitaufwendig ist. Wenn die Suche schwierig wird, wird der Personalberater daher häufig das Interesse verlieren. Hinzu kommt, dass der Personalberater, um für sich kostengünstig zu arbeiten, unter Umständen darauf verzichtet, detaillierte Interviews zu führen und sich auf das Finden und Weiterleiten von möglichen Kandidaten beschränkt. Diese systemimmanenten Schwächen werden durch das Platzieren des gleichen Auftrages bei mehreren Personalberatungen nicht gemildert. Bei fehlender Exklusivität steigt hingegen die Wahrscheinlichkeit, dass Kandidaten von mehreren Personalbera-

tern für die gleiche Position angesprochen werden und der Kandidat verunsichert wird und ein schlechtes Bild vom Auftraggeber bekommt. Wenn man dann später doch noch einen Suchauftrag mit festem Honorar und Exklusivität vergeben möchte, ist der Kandidatenpool möglicherweise zumindest teilweise „verdorben“.²⁹

4.4.3 Executive Search

Per Executive Search wird zumeist auf Basis eines Festhonorars gesucht. Das Honorar wird dabei üblicherweise in drei bis vier Raten fällig, die meist abhängig vom Erreichen bestimmter Projektmeilensteine sind. Diese Art der Suche bedingt einen Vertrauens- und Investitionsvorschuss. Es gehört Vertrauen dazu, denn man zahlt schon vor den ersten sichtbaren Leistungen. Man muss also genau prüfen, warum man der Meinung ist, dass der Personalberater qualifiziert ist. Denn wenn er schlecht arbeitet, ist teilweise das Honorar gezahlt, aber kein Ergebnis da. Auf der anderen Seite übernimmt der Personalberater dafür die Garantie, qualifizierte Kandidaten zu finden, zu präsentieren und so lange zu suchen, bis die Position erfolgreich besetzt werden konnte. Auch wenn die Suche schwierig wird, wird der Personalberater weitersuchen. In der Regel beinhaltet der Beratervertrag darüber hinaus eine Garantie zur Nachbesetzung, sollte der Kandidat während der Probezeit kündigen. Durch die feste Mandatierung können gezielt Kandidaten identifiziert und angesprochen werden, die aus dem optimalen Umfeld kommen und die beste fachliche sowie persönliche Eignung haben. Bei dieser Art der Personalberatung beschränkt sich der Berater nicht auf die aktiv suchenden Kandidaten, sondern vermag es auch diejenigen zu aktivieren, die nicht aktiv an einen Wechsel denken. Somit erreicht er viel mehr mögliche Kandidaten.

4.4.4 Personalbeschaffung über e-recruiting

Durch die hohe Internetnutzung erhält das Rekrutieren natürlich eine viel größere Reichweite als der klassische Recruitingprozess. Durch Chats und Communities lassen sich Interaktionen mit möglichen zukünftigen Mitarbeitern gezielter steuern und einsetzen. Zum einen wird eine höhere Aufmerksamkeit auf das Unternehmen selbst gerichtet, andererseits wird die erste Kontaktaufnahme mit potentiellen Mitarbeitern erleichtert und ein stärkerer Zusammenhang zwischen dem Senden und Empfangen von stellenbezogenen Botschaften erreicht. Zusätzlich kann durch solche Aktivitäten das Unternehmensimage verbessert werden, da mit zunehmender Kommunikation zwischen potentiellen Bewerbern und Unternehmen der Bekanntheitsgrad des Unternehmens steigt.³⁰

Personalmarketing ist ein wichtiges Instrument der Personalarbeit. Die Bewerber sollen das Unternehmen, egal für wen eine positive Entscheidung während des Auswahlverfahrens getroffen wird, in guter Erinnerung behalten, da trotzdem die Möglichkeit besteht, einen Kandidat, der abgelehnt wurde, für eine andere Position doch einzustellen. Durch

²⁹ Vgl. Neumann, Jens Uwe, Recruiting im Wandel, Hamburg 2011

³⁰ Vgl. Konradt, Udo/Sarges, Werner, E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen (Hogrefe) 2003, 4-5.

die verschiedenen Rekrutierungsmaßnahmen präsentiert sich das Unternehmen gleichzeitig auch den potenziellen Mitarbeitern und fördert somit sein Employer Branding. Bewerber haben damit nicht nur Einfluss auf das Unternehmensimage, sondern können später auch selbst potentielle Kunden darstellen. Personalmarketing zielt allerdings primär auf zukünftige potentielle Mitarbeiter aber auch auf bereits vorhandene Mitarbeiter ab. Gegenstand dieses Bereiches ist der Verkauf des Arbeitsplatzes und dessen Arbeitsmöglichkeiten in einem Unternehmen, wobei der Corporate Culture eine besondere Bedeutung zukommt. Dieser Form des Marketing kommen laut Christian Scholz drei spezielle Funktionen zu: Die Akquisitionsfunktion, bei der der Kandidat großes Interesse speziell für das neue Unternehmen und die neue Position besitzt, wobei hier Employer Branding bzw. das Unternehmensimage als Instrument genutzt wird.³¹

Bewerber müssen generell erst für das neue Unternehmen motiviert und fasziniert werden, da nur auf diese Weise, eine Leistungssteigerung herbei geführt werden kann. Aus diesem Grund ist die „Aktionsfunktion“³² des Personalmarketing ein wesentlicher Punkt in der Personalarbeit, da hier auf langfristige Wirkung abgezielt wird. Durch die Anerkennungsfunktion, oder auch Profilierungsfunktion genannt, soll das Besondere und Individuelle eines Unternehmens hervorgehoben werden, so dass sich der potentielle und bestehende Mitarbeiter stets mit dem Unternehmen identifizieren kann. Somit müssen Firmen versuchen ihre Corporate Culture und Corporate Identity bestmöglich nach außen hin zu veranschaulichen und erkennen zu lassen. Es darf allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass alle Funktionen des Personalmarketing aufeinander abgestimmt werden müssen und nicht einzeln zu betrachten sind, da sich sonst lediglich kurzfristige Wirkungsweisen ergeben und Konkurrenten andere Unternehmen leichter nachahmen können.³³

Roland Dincher geht in seinem Buch Personalmarketing und Personalbeschaffung sogar noch einen Schritt weiter und erklärt einen Personalmarketing-Mix, als wesentlichen Mechanismus zur Steigerung der Employer Brand. Dabei unterscheidet er zwischen einem Kommunikations-Mix, der PR-Arbeiten und Personalwerbung beinhaltet, dem Potential-Mix, der eine Analyse des Arbeitsmarktes und die Festlegung der Zielgruppe darstellt, den Kontrahierungs-Mix, der die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und die Generierung von Arbeitsverträgen enthält, dem Rekrutierung-Mix, der ebenfalls eine Analyse des Arbeitsmarktes durchführt und zusätzlich die Personalbeschaffungswege definiert, und dem Position-Mix, in dem ein Anforderungsprofil aufgestellt wird und die Gestaltung des Arbeitsumfeldes und -platzes realisiert wird.³⁴

³¹ Vgl. Scholz, Christian, Personalmanagement-Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München (Vahlen) 2000, 418-420.

³² Vgl. Pratsch, Henning, eRecruiting-Ein Instrument zur Optimierung der Personalauswahl, Universität Lüneburg, Dipl.-Arb., 2007, 22.

³³ Vgl. Scholz, Christian, Personalmanagement-Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München (Vahlen) 2000, 418-420.

³⁴ Vgl. Hanslik, Annina, eRecruiting als zentrales Element einer modernen Personalbeschaffung, Universität Wien, Dipl. Arb., 2010, 20.

- *eAssessment für die Personalauswahl*

eAssessments sind die elektronischen bzw. computerunterstützten Maßnahmen im Auswahlprozess, wobei dieser Teil sehr aufwendig aber von wesentlicher Bedeutung für den Rekrutierungsprozess ist. Dieser Prozess kann unternehmensintern aber auch unternehmensextern durchgeführt werden.

- *Personalförderung durch Selbst- und Fremdbewertung*

Fähigkeiten und Potenziale vorhandener Mitarbeiter können nicht nur auf klassischem Weg durch Seminare und der gleichen, sondern auch mit Hilfe des Internet und Intranet entdeckt und vom Unternehmen gefördert werden. Zusätzlich können Mitarbeiterportale als wichtige Komponenten für die Kommunikation im Unternehmen dienen und lassen sich einfacher mit diversen interaktiven Diensten und Services erweitern. Diese Angebote können die interne Rekrutierung unterstützen oder fördern die interne Unternehmenskommunikation, durch Chats, eMails oder Messengers, um sich untereinander auszutauschen oder um Weiterbildungswünsche direkt an die Personalabteilung zu leiten. Als Folge daraus entstehen Transaktionsdienste, die auch über Internet durchgeführt werden können, wie die Buchung von Kursen, Self-Assessments oder auch eines 360° Feedback.³⁵

Bei einem 360° Feedback werden Führungskräfte nach unterschiedlichen Gesichtspunkten mittels Fragebogen beurteilt. Das Ergebnis wird den Kandidaten in einem persönlichen Gespräch und einem schriftlichen Gutachten bekannt gemacht. Zusätzlich stuft sich der Bewerber selbst ein. So erhält er ein detailliertes Selbst- und Fremdbild, das ihm seine Stärken zeigt, ihn anregen soll an seinen Schwächen zu arbeiten und sein Verhalten zu ändern. Wird diese Technik in ein Assessment integriert, vermehren sich die Daten der Teilnehmer und verbessern somit die Validität der Assessment Center Aussagen.³⁶

- *Workflow-Management zur Analyse und Optimierung*

Innerhalb des Unternehmens sollte der gesamte Arbeitsprozess so optimal und effizient wie möglich gestaltet werden, dass dieser rasch und kostengünstig durchgeführt werden kann. Auch im Workflow-System sind Internet- und computerunterstützte Maßnahmen heute nicht mehr wegzudenken. Mit Hilfe dieser verschiedenen technischen Möglichkeiten, wird der Kommunikationsweg vereinfacht und ist daher auch rascher und kostengünstiger für das Unternehmen.³⁷

³⁵ Vgl. Konradt, Udo/Sarges, Werner, E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen (Hogrefe) 2003, 8-9.

³⁶ Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 226.

³⁷ Vgl. Konradt, Udo/Sarges, Werner, E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen (Hogrefe) 2003, 8-9.

4.5 Personalsuche

Die Personalsuche über das Internet bietet die vielfältigsten Varianten um neues Personal zu rekrutieren. Die wichtigsten Methoden des eRecruiting sind sicherlich die eigene Unternehmens-Homepage und die Online Stellenanzeigen. Aber auch die Datenbanksuche, virtuelle Recruiting-Messen, virtuelle Communities und Social Networking werden in Zukunft in einem großen Umfang aufgrund des Generationenwechsels genutzt werden.

4.5.1 Unternehmens Internetseite

Fast alle Unternehmen, die eine eigene Webpage besitzen und sich im Internet darstellen, haben auch die Möglichkeit auf ihrer Seite Stellenangebote für das eigene Unternehmen anzubieten und auszuschreiben. Zur Kontaktaufnahme werden die Bewerber im Allgemeinen gebeten, ihre Anfragen und Bewerbungen via eMail an die jeweilige Office-Adresse zu schicken oder sich im online Recruiting-Tool einzutragen. Alternativ bieten Personalberatungsunternehmen an, sich direkt online zu bewerben und sich in deren Datenbank anzumelden. Dieser Vorgang der Anmeldung kann auch gleichzeitig als Bewerbung durchgeführt werden.³⁸

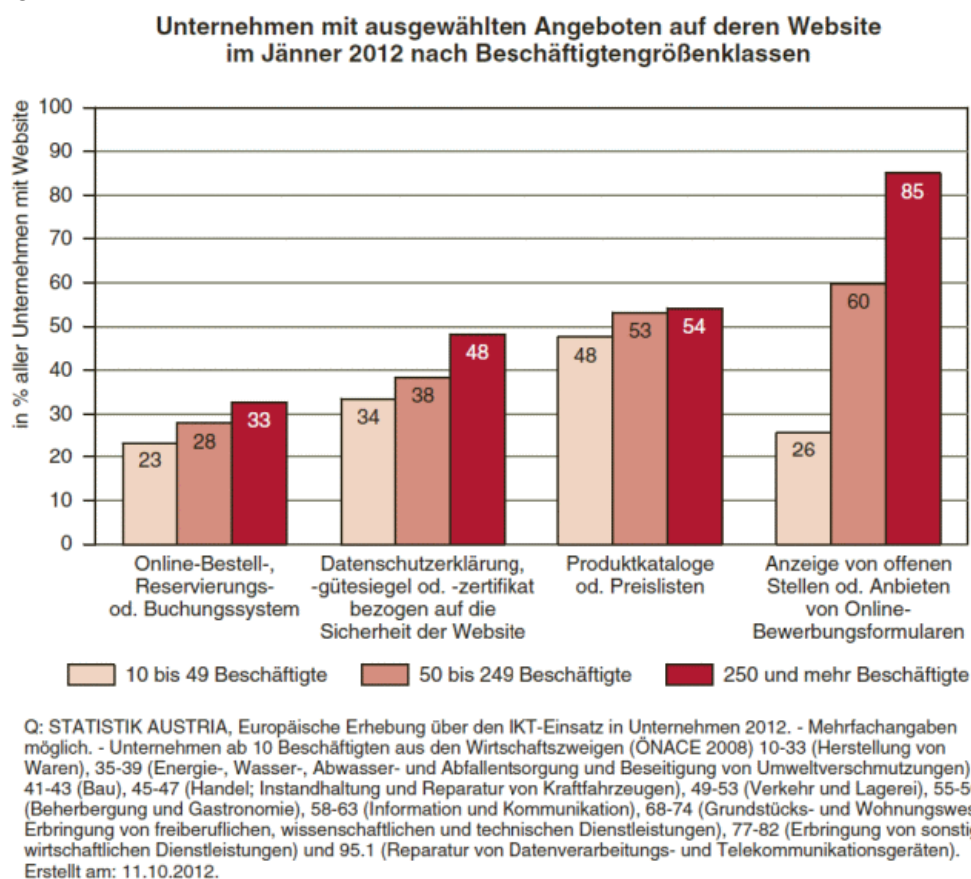


Abbildung 5: Unternehmen mit Angeboten auf Website

³⁸ Vgl. Hanslik, Annina, eRecruiting als zentrales Element einer modernen Personalbeschaffung, Universität Wien, Dipl. Arb., 2010, 24.

Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) im Geschäftsablauf ist für Unternehmen unverzichtbar geworden. Beinahe kein Unternehmen kommt ohne Internetzugang aus, im Jänner 2012 hatten 98% der österreichischen Unternehmen ab 10 Beschäftigten Zugang zum Internet. Mehr als vier von fünf aller Unternehmen waren mit einer Website im Internet präsent (82%), wobei dies nach wie vor von der Unternehmensgröße abhängig ist. Während beinahe alle großen Unternehmen (250 und mehr Beschäftigte) eine Website besitzen (99%), sind es bei den mittleren Unternehmen (50 bis 249 Beschäftigte) 92% und bei den kleinen Unternehmen (10 bis 49 Beschäftigte) 80%.³⁹

Der überwiegende Anteil der Angebote auf Unternehmens Webseiten betrifft die Recruitingmöglichkeit und zeigt die Wichtigkeit eines seriösen und sympathischen Auftretes im Netz.

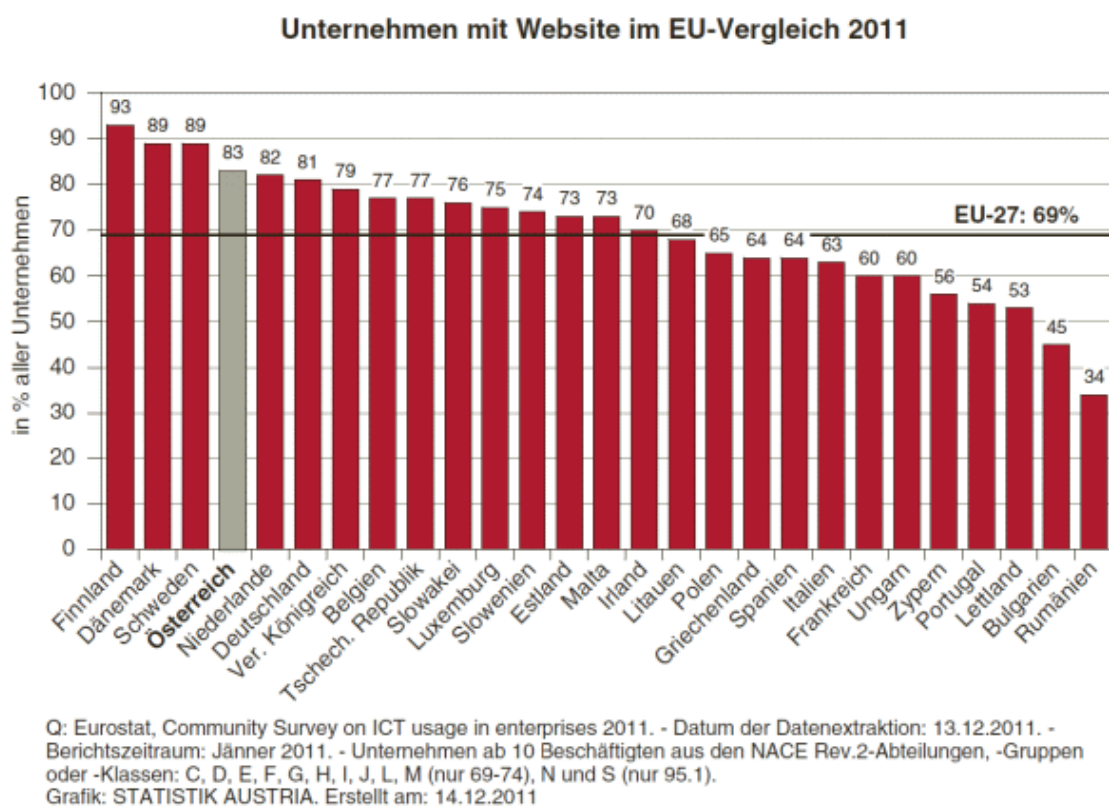


Abbildung 6: Unternehmen mit Website im EU-Vergleich 2011

Vorherige Abbildung zeigt die Wichtigkeit im europäischen Vergleich im Internet präsent zu sein, um auch für Arbeitsnachfrage aus dem gesamten Gebiet interessant zu sein.

³⁹ http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_unternehmen_e-commerce/index.html (28.12.2012)

4.5.2 Human-Ressource-Homepage

Websites sind aus dem Internet nicht wegzudenken, da sie die wichtigsten und größten Informationsquellen darstellen. Mittels einer guten, userfreundlichen, dynamischen Homepage können Unternehmen nicht nur ihr Employer Branding steigern, um für den potenziellen Mitarbeiter attraktiv zu wirken, sondern sie haben auch die Chance so viele Informationen wie möglich über ihr Unternehmen selbst darzustellen. Dabei besteht die Möglichkeit neben der eigentlichen Firmenhomepage eine separate HR-Page zu erstellen und diese gegenseitig zu verlinken. Auf dieser Seite kann die Personalabteilung, die ausgeschriebenen Stellen beschreiben oder auch Informationen über die vakante Position preisgeben. Zusätzlich kann durch das Einstiegsportal das online Recruiting-Tool präsentiert werden, bei dem sich die potenziellen Bewerber und Interessierten direkt für die Position bewerben und so ihre Bewerber-Daten in der Unternehmensdatenbank hinterlegen können. Fortbildungsmöglichkeiten für bestehende Mitarbeiter können auf der HR-Homepage angeboten werden, was wiederum die Attraktivität des Unternehmens fördert. Potentiellen Mitarbeitern soll die Möglichkeit geboten werden, Informationen über die Unternehmensstruktur, Unternehmensleitbilder, Arbeitszeit und Vergütung zu erhalten. Um im „War of Talents“ zu bestehen, bieten Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle, attraktive Compensation- und Benefits-Pakete oder internationale Positionen an, die auch auf der HR-Homepage beschrieben werden können.⁴⁰

4.5.3 Stellenanzeigen im Web

Gerade in der heutigen Zeit wird im Wirtschaftsleben vieles über das Internet abgewickelt, weshalb festgestellt werden kann, dass der Stellenmarkt im Web wächst und dort auch detailliertere Arbeitsangebote zu finden sind, als in den Zeitungen. Andererseits sind so gut wie alle gängigen Printmedien auch im Internet vertreten, woraus geschlossen werden kann, dass Stellenanzeigen in der Printversion von Zeitungen geringer vorhanden sind, als vergleichsweise in der online Version derselben Zeitung.

Neben der Möglichkeit Stellen in den Zeitungen zu suchen und zu finden, gibt es eine riesige Auswahl an Jobbörsen, die eine höhere Frequenz haben als Unternehmenswebsites und online Zeitungen im Bereich der Bewerbung. Zusätzlich bieten diese Plattformen Arbeitssuchenden auch die Möglichkeit sich zu registrieren und ihre Daten, Motivations schreiben, Zeugnisse und CV„s zu hinterlegen. Die Unternehmen erhalten gegen Entgelt Zugriff auf diese Daten und können Suchabfragen durchführen, um so neue Mitarbeiter leichter zu rekrutieren.⁴¹

In den allgemeinen Jobbörsen finden sich Angebote für jede Zielgruppe. Dementsprechend haben diese Jobbörsen eine große Reichweite. Möchte man also von so vielen

⁴⁰ Vgl. Hohlbaum Anke/Olesch, Gunther, Human Resources-Modernes Personalwesen, Rinteln (Merkur Verlag) 2008, 47-51.

⁴¹ Vgl. Hanslik, Annina, eRecruiting als zentrales Element einer modernen Personalbeschaffung, Universität Wien, Dipl. Arb., 2010, 27.

Stellensuchenden wie möglich gefunden werden, wählt man eine Jobbörse, die besonders etabliert ist und viele Besucher hat. Mit diesen großen Jobbörsen erreichen Sie eine breite Zielgruppe. Doch dieser Vorteil hat auch eine Schattenseite, je größer die Stellenbörse ist umso kurzlebiger kann die Anzeige sein. Es kann passieren, dass eine geschaltete Anzeige schon bald wieder auf den hinteren Plätzen landet, da ständig andere Jobangebote nachrücken. Gegensteuern kann man durch kleinere Veränderungen, wenn diese erlaubt sind, sodass die Anzeige wieder weiter vorne erscheint. Wichtig ist auch eine gute Einstellung der Suchkriterien, sodass die Anzeige von der relevanten Zielgruppe gefunden wird. Außerdem sollte man bei der Formulierung seiner Stellenanzeige verstärkt darauf achten, dass die richtige Zielgruppe angesprochen wird. Sonst könnten sich zu viele ungeeignete Bewerber angesprochen fühlen.

Die meisten Jobbörsen veröffentlichen ihre Mediadaten und geben somit Aufschluss über die zu erwartende Zielgruppe. Allerdings ist es sehr zeitaufwendig, die Daten zu recherchieren, zumal die Informationen kaum nachprüfbar sind. Will man sich die Zeit sparen und sich nicht nur auf die Eigenaussagen der Anbieter verlassen, bieten Rankings und Vergleichsuntersuchungen einen ersten Anhaltspunkt für die Suche nach der geeigneten Stellenbörse.

The screenshot shows a web browser window with the URL www.karriere.at/jobs/384211/gebieteleiter-in-außendienst. The page layout includes a green sidebar on the left with the 'karriere.at' logo and navigation links. The main content area on the right contains the job advertisement for 'GEBIETSLEITER/IN AUßENDIENST WIEN ODER NIEDERÖSTERREICH' at Eblinger & Partner. The ad text describes the company's focus on print and online advertising, lists tasks like customer acquisition and service, and specifies qualifications such as sales experience and initiative. It also mentions a salary of EUR 50,000 and provides contact details for Matthias Dietrich.

Abbildung 7: Beispiel eines Online Inserates der Firma Eblinger - abgerufen von karriere.at am 04.01.2013

Abbildung 7 zeigt ein Onlineinserat der Firma Eblinger & Partner. Hier wird ein Gebietsleiter für den Außendienst gesucht. Die Firma wird nicht erwähnt aber kurz und bündig be-

schrieben um sich ein Bild davon zu machen. Angeführt sind die Aufgaben und die Anforderungen an die/den zukünftigen Mitarbeiter. Die Angabe der Entlohnung ist in Österreich verpflichtend, wobei sehr oft die entsprechende Mindest-Kollektivvertragsentlohnung angegeben wird und auf eine Überzahlung entsprechend der Erfahrung und Qualifikationen hingewiesen wird.

The screenshot shows a web browser window with the URL www.karriere.at/jobs/375216/technical-business-development-manager-m-f. The page is in German, with a language selector set to 'Englisch'. The main content area features the Amrop Jenewein logo and a detailed job description for a 'Technical Business Development Manager (m/f)'. The left sidebar contains a list of other jobs from the same company and similar jobs.

karriere.at
ÖSTERREICH KARRIEREN
BEGINNEN HIER

Technical Business Development Manager (m/f)
Österreich, Amrop Jenewein

Job empfehlen

JOBS DIESER FIRMA
HR Business Partner /in...
Business Development Manager (m/...
International Sales Manager (m/w...
mehr

ÄHNLICHE JOBS
Mitarbeiter/in im Bereich Vertrie...
(Junior) Brand Manager (m/w)...
Produktmanager/in TV-Empfänger...
Senior Software Entwickler C#/A...
mehr

Drucken

Amrop Jenewein

We are a global leading supplier of filler metals with customers operating in highly sophisticated industries in more than 80 countries. Innovation, quality, and application know-how are the essential pillars of our successful history. To further expand our sales activities for a specific product segment, we are now hiring for the following position at our Austrian site:

Technical Business Development Manager (m/f)
Global industrial company / welding technology

Your challenge is the worldwide development of existing as well as new sales markets for the product segment flux cored wire. Reporting directly to the management board in this staff position, you drive a "sales offensive" for the product category you are responsible for. You identify new application areas, launch products in all relevant markets, expand our client base through acquisition of new customers and manage these subsequently. Thereby you constantly update your knowledge about the cutting-edge technologies and work closely together with our international sales companies.

We specifically address proactive Sales Managers (m/f) with a completed technical education (TU) as well as a minimum of 10 years of experience in international sales, ideally in welding technology. You have a "hunter"- and a hands-on- mentality and a distinctive intuition for market potentials. An independent way of working, a high level of goal orientation combined with social and intercultural competencies distinguish you as well as negotiation strength and self-assertion. Excellent English skills and willingness to travel (approximately 60%) are required. German skills are advantageous.

If you want to be actively involved in the future of an internationally successful company and drive new developments, then take the first step and send us your confidential application!

Our client offers an annual gross salary starting from EUR 80,000. Additional payment according to skills and experience.

Bitte wenden Sie sich bei Interesse an Frau Mag. Ivana Jozic
Amrop Jenewein, Dr.-Karl-Lueger-Platz 5, A-1010 Wien
T: +43 1 403 08 28 14
E: ivana.jozic@amropjenewein.at
W: www.amropjenewein.at

PROFESSIONAL SEARCH | EXECUTIVE SEARCH | MANAGEMENT AUDIT

Abbildung 8: Beispiel eines Online Inserates der Firma Amrop - abgerufen von karriere.at am 04.01.2013

Die Abbildung 8 zeigt eine weitere Möglichkeit eines Inserates, hier der Firma Amrop Jenewein. Es wird ein Manager für den globalen Verkauf gesucht. Auftraggeber ist ein international tätiges Industrieunternehmen. Die berufliche Erfahrung soll mindestens 10 Jahre betragen. Das Inserat ist in englischer Sprache verfasst um die Notwendigkeit einer internationalen Position von vornherein klarzustellen.

Beide Inserate zeigen die Wichtigkeit der seriösen Darstellung um die entsprechende Zielgruppe anzusprechen bzw. die geeigneten Bewerber anzulocken um die offene Position zufriedenstellend besetzen zu können.

4.5.4 Recruiting-Messen im virtuellen Raum

Diese Form der Personalsuche ist ähnlich der Realität, man kommuniziert über Hilfen des Netzes mit dem Personalverantwortlichen.

Unternehmen repräsentieren sich auf einem Messestand, Bewerber können Informationen über ausgeschriebene Stellen und das Unternehmen einholen oder auch mittels Chat virtuelle Gespräche mit den jeweiligen Personalverantwortlichen führen. Das Praktische an diesem Verfahren liegt darin, dass die Teilnehmer ihre Wohnung nicht verlassen um auf diese Weise ein breiteres Publikum für die Messe ansprechen zu können. Die Messestände, die frequentiert werden sollen, können besser geplant werden und die Bewerber können durch Verlinkung auf der Firmenhomepage detailliertere Informationen über das Unternehmen erlangen. Die Kandidaten können sich in virtuellen Recruiting-Messen auch durch einen Avatar verkörpern lassen. Schließlich können mittels dieser Technik, Bewerbungsspiele, Testverfahren oder Self-Assessments stattfinden, um auf diese Weise Kontakte zu neuen Mitarbeitern zu knüpfen.⁴²

4.5.5 Social Networking

Social Networking ist in Bezug auf die Beziehung ähnlich wie es bei virtuellen Communities der Fall ist, wobei hier nicht allzu starke Bindungen geknüpft werden.

Aus technischer Sicht werden Netzwerke als eine Reihe von „Knoten“ und „Kanten“ definiert. So auch soziale Netzwerke, allerdings verkörpern bei diesen die Knoten die jeweiligen Personen und die Kanten die Beziehung zwischen diesen Personen im Netzwerk. User können durch verschiedene Netzwerke interessante Einblicke über die Verbindung untereinander – zwischen bekannten und unbekannten Teilnehmern – gewinnen. Oft sind dazu allerdings gemeinsame Kontakte notwendig.⁴³

Die bekanntesten und meist genutzten Netzwerke auf diesem Gebiet sind Xing.com und Facebook.com. Vor allem Xing wird von sehr vielen Recruitern genutzt, um an High Potentials zu gelangen. Zusätzlich können auch diverse Alumni-Netzwerke verwendet werden, die oft auch in Xing abgebildet sind. Soziale Netzwerke können auch unternehmensintern, durch die Angebote verschiedener Social-Networking-Dienste, eingerichtet werden. Diese bieten die Möglichkeit, die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens zu erleichtern und die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern effizienter, dynamischer und flexibler zu gestalten.⁴⁴

⁴² Vgl. Konradt, Udo/Sarges, Werner, E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen (Hogrefe) 2003, 95-96.

⁴³ Vgl. Back, Andrea /Gronau, Norbert/Tochtermann, Klaus, (Hrsg.) Web2.0 in der Unternehmenspraxis, München (Oldenburg Verlag) 2008,64-69.

⁴⁴ Vgl. Back, Andrea/Gronau, Norbert/Tochtermann, Klaus, (Hrsg.) Web2.0 in der Unternehmenspraxis, München (Oldenburg Verlag) 2008,73-74.

4.6 Assessment Center

Ein Assessment Center wird als Prozess betrachtet, in die verschiedenen Methoden zur Selektion von Kandidaten für vakante Positionen eingesetzt wird und hierfür Entscheidungen getroffen werden. Zu empfehlen ist diese Methode vor allem für Zwecke der Selektion, Promotion oder als spezielle Aus- und Weiterbildungsmaßnahme im Management Bereich.⁴⁵

Generell betrachtet, ist ein Assessment Center ein komplexes Auswahlverfahren, das in vielen verschiedenen Varianten existiert, in dem meist 8-12 Kandidaten, 4-6 Beobachtern gegenüberstehen und mehrere Aufgaben absolviert werden müssen, um bestimmte charakteristische Fähigkeiten zu bestimmen. Mit diesem Verfahren können Unsicherheiten und Fehler in der Beurteilung der Kandidaten, sowohl durch die Anzahl der Testverfahren, als auch durch die Zusammenarbeit mit mehreren Beobachtern, minimiert werden.⁴⁶

Die Auswertung eines Assessment Center wird durch mehrere Beurteiler, die ihre Beobachtungen und Meinungen über die diversen Kandidaten miteinander vergleichen und besprechen, erstellt. Die verschiedenen Blickwinkel und Einschätzungen der Beobachter sollen helfen, dass unterschiedliche Eindrücke besser interpretiert und Fehleinschätzungen und -entscheidungen verhindert werden.⁴⁷

So aussagekräftig ein Assessment Center auch sein kann, so groß ist auch der Aufwand dieses zu gestalten. Die Vorbereitungsphase ist genauso zeitaufwendig, wie die Auswertung des Assessment. Aus diesem Grund können Assessment Center in 3 große Phasen eingeteilt werden, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung. In der Vorbereitungsphase werden die Ziele und Teilnehmer des Assessments festgelegt und der gesamte Aufbau strukturiert. Sie beinhaltet eine Art Konzipierungsphase, um den gesamten Ablauf eines Assessment zu erstellen. Hier besteht der größte Zeitaufwand, da alles sehr detailliert gestaltet und mit dem Stellenprofil abgeglichen werden muss, um einen optimalen Erfolg zu erzielen. Danach schließt die Durchführungsphase an, in die die Teilnehmer eingeladen werden. Die Kandidaten erhalten alle Instruktionen über das Assessment und anschließend werden verschiedene Aufgaben gestartet. In dieser Phase können die verschiedensten Testverfahren, wie Präsentationen, verschiedene Gruppen Aktivitäten oder auch Einzelaufgaben durchgeführt werden. Dabei werden die Kandidaten von den Beobachtern beurteilt. Sind all diese Schritte durchlaufen, beginnt die Auswertungsphase. Dabei werden sämtliche Daten der Kandidaten ausgewertet und analysiert. Im Anschluss werden die Teilnehmer über die Ergebnisse informiert. Meistens wird für diese Auswertung, abhängig von der Art des Assessment Center, einige Zeit in Anspruch genommen.

⁴⁵ Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 4-6.

⁴⁶ Vgl. Scholz, Christian, Personalmanagement-Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München (Vahlen) 2000, 485-487.

⁴⁷ Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 21.

Das Feedback wird dann in einem Einzelgespräch per Telefon oder im direkten Kontakt den Teilnehmern übermittelt.⁴⁸

Bei der Anwendung von Assessment Center werden unterschiedliche Methoden genutzt und miteinander kombiniert, um den Teilnehmer bestmöglich zu analysieren und optimale Ergebnisse zu erhalten. Wichtig sind hierfür vor allem Simulationen und Arbeitsproben, die selbständig durchgeführt werden, oder verschiedene Gruppenaktivitäten, wie Gruppendiskussionen, Rollenspiele, aufgabenbezogene Spiele, Leistungs-, psychologische oder Persönlichkeitstest.⁴⁹

Unterschieden wird zwischen Einzel-Assessment, Gruppen-Assessment, Self-Assessment, dynamischem Assessment und internationalem Assessment.

Beim Einzel-Assessment vergleichen ein oder mehrere Beobachter das Ist- und Soll-Profil eines einzigen Kandidaten. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass mehr Zeit für einen Bewerber verwendet wird und die Veranstalter somit besser auf die Bedürfnisse des Teilnehmers eingehen können. Diese Technik wird genutzt, wenn beispielsweise ein Gruppen-Assessment auf Grund geringer Teilnehmerzahl nicht durchgeführt werden kann.⁵⁰

Beim Gruppen-Assessment werden mehrere Bewerber gleichzeitig beobachtet. Im Vergleich zu anderen Assessments, ist diese Variante zeit- und kostenintensiver aufgebaut, ist aber trotzdem eine sehr effiziente Methode zur Selektion. Beobachtet und beurteilt werden in solchen Assessments vor allem die Managementkompetenzen, das unternehmerische Denken und Handeln, Sozialkompetenzen, Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Ausdauer, Belastbarkeit der Kandidaten und ob sie ziel- und ergebnisorientiert sind.⁵¹

Allgemein betrachtet ist ein Self-Assessment der erste Weg zur persönlichen Karriereplanung. Dabei versucht jeder Bewerber seine eigene Persönlichkeit zu analysieren, seine Stärken und Schwächen zu finden, um auf diese Weise eine gute Entscheidung treffen zu können. Jedoch sollte den Komponenten Werte, Interessen, Persönlichkeit und Fähigkeiten besonderes Augenmerk geschenkt werden. Von der Unternehmensseite betrachtet, ist diese Variante Teil des Personalmanagement und soll den Mitarbeitern einer Organisation die Möglichkeit einräumen, die eigenen Kompetenzen und Potenziale weiterzuentwickeln.⁵²

Auf Grund der kulturellen und strukturellen Unterschiede vieler Unternehmen, müssen Assessment Center immer aktiver gestaltet werden. Diese Tatsache begründet auch die

⁴⁸ Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 36-37.

⁴⁹ Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 21.

⁵⁰ Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/Preusser, Ivonne, Assessment Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 217-218.

⁵¹ Vgl. Eck, Claus/Jöri, Hans/Vogt, Marlène, Assessment Center, Heidelberg (Springer) 2007, 20 & 169-171.

⁵² Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 231.

Existenz von dynamischen Assessment Center. Bei der Konzipierung eines solchen Assessment ist darauf zu achten, dass die Simulation den realen Gegebenheiten sehr nahe kommt, dem Kandidaten aber trotzdem sehr viel Freiraum für eigene Entscheidungen ermöglicht und die Chance besteht, dass der Kandidat neue Verhaltensweisen erlernen und ausüben kann.⁵³

Durch den immer größer werdenden Trend der Globalisierung in der Wirtschaft, besteht die Notwendigkeit, ein Assessment Center internationaler zu gestalten. Unternehmen suchen immer mehr Arbeitskräfte in anderen Ländern, weshalb auch die Personalsuche erweiterte Anforderungen enthalten muss. Egal ob ein Unternehmen in unterschiedlichen Ländern nach neuen Arbeitskräften sucht oder, ob das Unternehmen Kandidaten aus verschiedenen Ländern zu einem Assessment Center einlädt, das Assessment Center selbst muss speziell hierfür konzipiert sein und sensibel durchgeführt werden. Dabei muss beachtet werden, dass nicht nur die Teilnehmer sondern auch die Beobachter international vertreten sein sollten, mehr Freizeit für die Bewerber mit eingerechnet werden sollte, dass regionale Besonderheiten bei Rückmeldungen mit den Kandidaten zu beachten sind und sich die Teilnehmer mit der Internationalität des neuen Arbeitgebers vertraut machen müssen.⁵⁴

4.6.1 Virtuelles Assessment Center

Das virtuelle Assessment Center hat sich aus dem klassischen Assessment Center in Kombination mit dem raschen Wandel des IT-Bereiches entwickelt. In der Literatur verwendete Bezeichnungen für diese Variante sind Online-Assessment Center, Online Interview, Virtuelles Assessment Center oder eAssessment Center. Hinter all diesen Begriffen verbergen sich im Grunde diverse klassische Assessment Methoden, die mittels computergestützter Verfahren durchgeführt werden. Mittlerweile nutzen viel Unternehmen bereits die digitalisierten Versionen und verdrängen immer mehr die herkömmlichen Assessment. Einer der ersten Pioniere, der Web-Assessment nutzte, war Siemens AG München. Das Unternehmen startete im Mai 2000 das erste webbasierte Assessment Center unter dem Namen „Challenge Unlimited“. Diese Challenge war ein Online-Recruiting Spiel, um High Potentials bestmöglich anzuregen mit Siemens in einen direkten Kontakt zu treten. Bei dieser Challenge erhielten die hochqualifizierten Bewerber die Chance sich durch dieses Online Spiel auf die Kernkompetenzen von Siemens prüfen zu lassen. Der Kandidat absolvierte mit spielerischen Komponenten diverse Aufgaben. Die Informationen wurden in einem Auswertungstool gesammelt, sodass der Recruiter sehr rasch eine effiziente Entscheidung treffen konnte. Für den Bewerber bestand zusätzlich die Chance sein Persönlichkeitsprofil konzipieren zu lassen.⁵⁵ Die Kosten lagen bei etwa 1 Mio. Euro, al-

⁵³ Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 222-223.

⁵⁴ Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 226-227.

⁵⁵ Vgl. Hanslik, Annina, eRecruiting als zentrales Element einer modernen Personalbeschaffung, Universität Wien, Dipl. Arb., 2010, 37.

lerdings wurden 13.000 Kandidaten angesprochen, davon kamen 500 zu einem Erstgespräch und von diesen wurden letzten Endes 40 eingestellt.⁵⁶

Mit Hilfe von Videotelefonie können Videokonferenzen heute bereits einfach und wesentlich kostengünstiger durchgeführt werden.

4.6.2 Selbstpräsentationen

Selbstpräsentationen sind virtuell schwer umsetzbar da Gestik und Rhetorik schwer beurteilbar sind.

Doch mit immer mehr und besser werdenden Möglichkeiten im Bereich des Internet oder der online Kommunikation, die bereits weltweit eingesetzt werden können, wird diese „Barriere“ verschwindend geringer. Denkbar wäre beispielsweise, dass dem Teilnehmer eines online Assessment Center ein Thema vorgegeben wird, um darüber innerhalb einer gewissen Zeit mit vorgegebener Folienanzahl eine Präsentation zu erstellen. Um seine Medienfertigkeit unter Beweis zu stellen, könnte der Kandidat sich bei der Präsentation selbst filmen und dies dann als Video über das Internet demonstrieren oder direkt mittels Videokonferenz durchführen.⁵⁷

4.6.3 Computergestützte Diagnostik

Die Entwicklung des Personal Computers ermöglichte die Entstehung von computergestützten Diagnostiken, die heute sehr häufig eingesetzt werden. Diese Methode förderte die Neugestaltung von klassischen Assessment Center und gehörte zu einer der ersten Innovationen des virtuellen Assessment. Durch die Unterstützung des Computers kann der enorme Einsatz von diagnostischen Handlungen und Testverfahren sehr erleichtert werden. Zu diesen Testverfahren gehören primär der Computer Aided Test, der computergestützte Postkorb und EDV simulierte Szenarien und Planspiele, die in den folgenden Abschnitten näher erklärt und analysiert werden.⁵⁸

4.6.3.1 Computer Aided Tests (CAT)

Diese Methode ermöglicht die Durchführung diverser Testverfahren via PC. Der CAT wird als elektronischer Papier- und Bleistift-Test durchgeführt. Positive Aspekte dieser Technik liegen vor allem in der großen zeitlichen Einsparung bei der Erstellung von neuen Aufgaben, in der vereinfachten Itemanalyse und dem einfacheren Auswertungsregelungen. Zusätzlich wird mittels solcher Systeme die Genauigkeit der Eignungsanalyse erhöht.⁵⁹

⁵⁶ Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 53-54.

⁵⁷ Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 63-65

⁵⁸ Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 218.

⁵⁹ Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 219.

Die Aufgaben klassischer Testverfahren dieser Art sind in einer bestimmten Reihenfolge von jedem Teilnehmer abzuarbeiten. Im Gegensatz dazu werden bei angepassten Tests dem Bewerber anfangs einfache Aufgaben gestellt, bei richtiger Lösung erhält er eine schwierigere Aufgabe, löst er sie nicht, bekommt der Teilnehmer eine leichtere Aufgabe. Die Aufgaben werden so gewählt, dass die Eigenschaften und Eignung des Probanden optimal analysiert werden können. Somit wird der Teilnehmer so lange getestet, bis er einen bestimmten Parameter erreicht oder weit unterschritten hat.⁶⁰

4.6.3.2 EDV gestützter Postkorb

In Postkorbübungen werden die Aufgaben schriftlich vorgelegt und anschließend über den Computer oder online durchgeführt. Somit ist diese Variante für virtuelle Assessment geeignet. Dem Teilnehmer werden verschiedene Posteingänge, Notizen oder Anfragen aufgetragen, die an Wichtigkeit, Schwierigkeit und Dringlichkeit sehr unterschiedlich sind. Zusätzlich können, mittels Skype oder anderen Tools zum Internettelefonieren, fiktive Anrufe eingesetzt und auch während des laufenden Testes durchgeführt werden.⁶¹

4.6.3.3 Computergestützte Szenarien und Planspiele

Szenarien und Planspiele können ebenfalls mittels PC durchgeführt werden. Mit Hilfe von Computersimulationen kann das Potential von Führungskräften erkannt werden oder einfache Gruppenübungen erstellt werden. Szenarien und Planspiele sind vor allem vorteilhaft, um gute Problemlöser von schlechten rasch und bestmöglich zu unterscheiden, da gute Problemlöser sich rascher entscheiden und zusätzlich auch die komplexeren Aufgaben versuchen zu bearbeiten.⁶²

In der heutigen Zeit werden Planspiele oft für Auswahlverfahren eingesetzt, da diese Computersimulationen sehr gut für virtuelle Assessment geeignet sind. Der wesentliche Beobachtungspunkt dieser Methodik liegt in der Art und Weise, wie die Teilnehmer vorgehen, um ein optimales Ergebnis zu erhalten.⁶³

All diese Tests können via PC-Programm erstellt, durchgeführt und im Anschluss ausgewertet werden. Das verringert wiederum den Zeitaufwand für ein Assessment im Rekrutierungsprozess und schafft für alle Kandidaten die gleiche Ausgangssituation. Ein weiterer positiver Aspekt der standardisierten Testverfahren, sind die geringen Kosten dieser selektiven Methode.⁶⁴

⁶⁰ Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 219.

⁶¹ Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 219.

⁶² Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 220-221.

⁶³ Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 71-72

⁶⁴ Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 71-72.

4.6.3.4 Intelligenztests

Aufgrund der Komplexität des menschlichen Wesens wurde in der Vergangenheit eine Vielzahl an Intelligenztests konzipiert. Die verschiedenen Testverfahren erforschen und analysieren die unterschiedlichsten Bereiche. Grundsätzlich wird mit einem Intelligenztest nicht der Intellekt eines einzelnen Kandidaten gemessen, sondern dessen Abweichung vom vordefinierten Durchschnitt, dem der Test zugrunde liegt.⁶⁵

4.6.3.5 Leistungstests

Diese Tests messen die maximale psychische Belastbarkeit der Teilnehmer. Um optimale Ergebnisse zu erzielen, muss sich der Kandidat absolut auf die gestellte Aufgabe konzentrieren. Zusätzlich werden mittels solcher Testszenarien die Leistungsfähigkeit, die Aufmerksamkeit und die Konzentrationsstärke eines Kandidaten analysiert.⁶⁶

In diesen Bereich gehören auch fiktive Arbeitssituationen, die mittels Simulation auch online durchgeführt werden können. Das Ziel besteht darin, das tatsächliche Verhalten, die Reaktionen in Stresssituationen oder das Problemlösungsverhalten des Bewerbers zu beobachten und zu festzustellen.⁶⁷

4.6.3.6 Persönlichkeitstests

Diese Tests dienen der Analyse typischer Verhaltensweisen der Teilnehmer eines Assessment Centers. Die Bearbeitung eines Persönlichkeitstestes in einem Assessment Center baut auf der Auffassung auf, „dass die Persönlichkeit des Einzelnen die Arbeitsleistung und die Integration in sein Umfeld beeinflussen.“⁶⁸

Durch solche Testverfahren kann eine gewisse Vorhersehbarkeit der psychischen Reaktionen und Verhaltensweisen auf und in bestimmten Situationen festgestellt werden. Außerdem können mit solchen Tests Fragen der Berufsorientierung, der Arbeitseinstellung und, wie schon erwähnt, der emotionalen und sozialen Konsistenz ermittelt werden.⁶⁹

4.6.4 Vor- und Nachteile von Assessment Center

Ob ein Assessment Center noch das große Um- und Auf einer Stellenbesetzung ist, trifft auf geteilte Meinungen. Einerseits wird die gute Vergleichbarkeit der Kandidaten hervorgehoben, andererseits wird das AC-Verfahren als zu unflexibel kritisiert. Im Grunde treffen die Unternehmen selbst die Entscheidung eine AC durchzuführen, wobei dem virtuellen AC in Zukunft eine größere Bedeutung zukommen wird.

⁶⁵ Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 29.

⁶⁶ Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 29-30.

⁶⁷ Vgl. Pratsch, Henning, eRecruiting-Ein Instrument zur Optimierung der Personalauswahl, Universität Lüneburg, Dipl.-Arb., 2007, 12-15.

⁶⁸ Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 31-32.

⁶⁹ Vgl. Pratsch, Henning, eRecruiting-Ein Instrument zur Optimierung der Personalauswahl, Universität Lüneburg, Dipl.-Arb., 2007, 12-15.

Vorteile eines AC

- Bestimmte Erfolgsmerkmale einer Position können durch gezielt nachgestellte Situationen getestet werden
- Repräsentative Stichprobe der späteren Arbeitstätigkeit
- Erforderliche Qualifikationen werden unter Stress und Zeitdruck getestet – Simulation der Arbeitsrealität
- Mehrere Kandidaten werden vergleichbar gemacht. Antipathien und Sympathien treten durch die zahlreichen Beobachter zurück. Objektive Beurteilungen durch einen festgelegten Anforderungskatalog
- Viele Fähigkeiten können innerhalb kurzer Zeit getestet werden. Aufgaben geben über mehrere Qualifikationen Auskunft

Nachteile eines AC

- Kriterien für den Berufserfolg sind überhaupt nicht genau zu definieren und nicht durch Tests zu überprüfen
- Bewerber können „gute Miene zum bösen Spiel“ machen und schauspielern. Die wahre Persönlichkeit bleibt verborgen
- Übungen haben oft nichts mit dem angestrebten Beruf zu tun. In der Realität gibt es Erholungsphasen, beim AC steht man permanent unter Beobachtung
- Individualität kann niemals 100-prozentig ausgeschlossen werden
- Methode ist unflexibel. Es können nicht spontan Bewerber eingeladen werden. Kostenintensives und aufwendiges Verfahren

Das Web 2.0 bietet den Nutzern als Mitmach-Web viele Möglichkeiten. Das bedeutet, dass User den Inhalt des Internet mitgestalten und so aktiv in die Weiterentwicklung integriert sind, weshalb das WWW zugleich auch als Social Web bezeichnet wird. Open Source- Projekte garantieren dem User ein riesiges Angebot an kostenlosen Internetdiensten. Zusätzlich wird der Nutzer durch diese Webdienste interaktiv eingebunden, weshalb neue Dienste und Instrumente selten ohne User entstehen. Der Trend zum eRecruiting bringt viele Vorteile aber auch Schwierigkeiten, die sich bei der Bewerbung ergeben.⁷⁰

Zu den Vorteilen des eRecruiting zählt die Einsparung von Ressourcen. Durch den Einsatz von Datenbanken und Internet wird auch der Arbeitsaufwand pro Bewerber geringer. Mit Hilfe der online Printmedien wird die Stellenausschreibung schneller und günstiger als mit den klassischen Zeitungsannoncen, da die Preisgestaltung für Unternehmen attraktiver ist. Ein weiterer positiver Aspekt des eRecruiting liegt in der größeren Reichweite durch das Internet. Wegen der hohen Präsenz des Internet und der Tatsache, dass immer

⁷⁰ Vgl. Hanslik, Annina, eRecruiting als zentrales Element einer modernen Personalbeschaffung, Universität Wien, Dipl. Arb., 2010, 60.

mehr Haushalte Internetanschlüsse haben und somit 24 Stunden online sein können, werden viel mehr Kandidaten für die gesuchten Positionen erreicht. Außerdem wird wegen der vielen Online-Angebote des eRecruiting, auch der Recruitingprozess beschleunigt und viel dynamischer.⁷¹

Ein zusätzlicher Vorteil des eRecruiting liegt in der raschen und leichten Möglichkeit, Informationen über die Kandidaten oder das Unternehmen aktuell zu halten. Bewerber können, durch die leicht erreichbaren zusätzlichen Informationen, Auskunft über Unternehmen und vakante Stellen gewinnen.⁷²

4.7 Jobbörsen

Jobbörsen in Österreich wie auch weltweit beinhalten eine Vielzahl an Stellenausschreibungen von verschiedenen Unternehmen. Während diese früher vorwiegend in Zeitungen angeboten wurden, versteht man darunter heute meist Online-Stellenbörsen, in welchem der Betreiber Stellenangebote von Arbeitgebern und/oder Stellengesuche von Bewerbern anbietet.

Jobbörsen können einerseits bilaterale Stellenmärkte (Angebote und Gesuche) oder andererseits unilaterale Stellenmärkte (entweder Angebote oder Gesuche) sein. Firmen-Stellenportale, auf denen Stellenanzeigen veröffentlicht werden, sind keine Jobbörsen in dem Sinne, da diese Stellenmärkte ausschließlich Stellenangebote für die eigene Firma beinhalten und nicht von Dritten veröffentlicht werden.

Ein großer Vorteil dieser Online-Börsestellen im Vergleich zu Jobangeboten in Printmedien, ist die vereinfachte, effiziente und personalisierte Suche. Die meisten Jobbörsen in Österreich bieten erweiterte Suchmasken an, welche eine genaue Suche nach Kriterien wie der genauen Jobbeschreibung, dem Titel, der Ausbildung und Arbeitserfahrung, sowie dem Suchradius, wie zum Beispiel dem genauen Ort oder dem Bundesland möglich macht.

Finanziert werden die meisten Portale über Anzeigenpreise, Exklusivzugänge für Bewerber, teilweise auch über Internetwerbung oder Vermittlungsgebühren seitens der neuen Arbeitgeber.

Nachfolgend eine Auflistung der wichtigsten Online-Jobbörsen, Zeitungen mit Onlinetools und Metasuchmaschinen in Österreich:

⁷¹ Vgl. Golembowski, Karen, Reichweite und Grenzen des eRecruitment, Diplomica GmbH, Hamburg, Köln Univ., Dipl.-Arb., 2002, 48-55.

⁷² Vgl. Schaumüller, Harald, E-Recruiting-Internetbasierte Instrumente der Personalsuche und -auswahl von heute, Wien, Wirtschaftsuniversität, Dipl.-Arb., 2008, 19.

Allgemeine Online-Jobbörsen:

www.monster.at

Das internationale Karriere-Portal bietet viele innovative Tools für die Jobsuche und ist eine der bekanntesten und meistgenutzten Online-Jobbörsen.

www.stepstone.at

StepStone ist eine der führenden europäischen Online-Jobbörsen und bietet Stellenangebote für alle Branchen.

www.careesma.at

Jobbörse mit Stellenangeboten von österreichischen Top-Unternehmen und interaktivem Bewerbungstool für Kandidaten und Unternehmen.

www.karriere.at

Online-Karriereportal mit Jobangeboten österreichischer Unternehmen, überwiegend für Fach- und Führungskräfte aus dem technischen und kaufmännischen Bereich.

www.ams.at/jobroom

Online-Jobbörse des Arbeitsmarktservice Österreich.

Zeitungen mit Onlinetools:

karrierenKURIER.at

Die Online-Plattform des KarrierenKURIER bietet einen umfangreichen Online-Stellenmarkt mit übersichtlichen Suchmöglichkeiten nach Region, Tätigkeitsfeldern.

derstandard.at/Karriere

Online-Jobbörse der Tageszeitung „Der Standard“.

jobs.willhaben.at

Anzeigenportal, auf dem die Stellenangebote der Tageszeitungen „Die Presse“ und „Die Kleine Zeitung“ geschaltet werden.

karriere.salzburg.com

Online-Jobbörse der Tageszeitung „Salzburger Nachrichten“.

Metasuchmaschinen:

at.gigajob.com

Eine der größten Stellenbörsen mit userfreundlichen Suchmöglichkeiten und zusätzlichen Tools wie Bewerberprofilen und Jobs per Mail.

www.icjobs.de

iCjobs durchsucht mehr als 1,3 Mio. Unternehmenswebseiten und liefert duplikatfreie Ergebnisse im deutschsprachigen Raum.

www.careerjet.at

Sucht nach Jobangeboten auf Firmen-, Agentur- und großen Einstellungs-Websites. Eine Suche nach Branchen ist auch möglich.

www.jobkralle.at

Die Metasuchmaschine findet Stellenanzeigen von Online-Jobbörsen, Firmen-Websites, Personaldienstleistern, Zeitungen und Institutionen.

www.jobrapido.at

Durchsucht Online- Jobbörsen und Firmen-Websites nach eingegebenen Keywords und Orten.

www.jobmonitor.com

Umfangreiche Stellenangebote – übersichtlich gegliedert nach Berufsgruppen – für den deutschsprachigen Raum.

jobs.renego.at

Renego durchsucht verfügbare Jobbörsen, direkte Stellenangebote von Unternehmen und Personaldienstleistern und filtert sie.

www.metajob.at

METAJob ist eine Jobsuchmaschine, die ausgeschriebene Stellen auch auf Websites von kleineren und mittleren Unternehmen findet.

Rang	Website	Ranking Österreich*	Ranking Welt*
1	xing.com	30	304
2	linkedin.com	106	60
3	ams.or.at	111	24.995
4	karriere.at	193	31.110
5	jobrapido.at	248	46.873
6	stepstone.at	339	55.344
7	monster.at	369	64.046
8	careesma.at	589	91.934
9	jobpilot.at	719	96.283
10	gigajob.at	919	10.985

Abbildung 9: Top Websites berufsbezogen (Quelle:

<http://www.faktortalent.de/recruiting/and-the-winner-is-netzwerke-suchmaschinen-jobborsen/> abgerufen 04.01.2013)

Abbildung 9 zeigt eine Rangliste der beliebtesten berufsbezogenen Websites. In Österreich. Interessant ist hier die Tatsache, dass nach den weltweit agierenden Kontaktnetzwerken xing und linkedin bereits auf dem 3. Platz das Karriereportal des AMS Österreich aufscheint. Die Darstellung zeigt auch den Stellenwert der Suchmaschinen in der Gesellschaft und die Wichtigkeit des eRecruiting.

4.7.1 Social Media im HR-Bereich

Als gegen Ende des 20. Jahrhunderts viele Unternehmen begannen, das Internet für sich zu entdecken, betrachteten sie dieses zunächst nur als eine Erweiterung der bereits bestehenden Massenmedien. Das frühe Internet ("Web 1.0") stellte vor allem eine globale Informationsplattform dar, bei der das klassische Sender-Empfänger-Modell der Massenmedien vorherrschte und die Beteiligung der Nutzer sehr beschränkt war. Durch den Einsatz von Social Software, d.h. webbasierte Anwendungen, die den Informationsaustausch und die Kommunikation in einem sozialen Kontext unterstützen, entstanden jedoch in den letzten Jahren zunehmend offene, interaktive und partizipative Plattformen, die vielfältige Formen der Kommunikation und Interaktion ermöglichen. Beispiele dafür sind Wikis und Soziale Netzwerke, in denen die Anwender selbst die Möglichkeit haben, Inhalte zu formen und mitzubestimmen. Die Nutzer verstehen sich dadurch immer stärker selbst als aktiver Teil der Kommunikation und haben sich von passiven Botschafts-Empfängern zu aktiven Sendern entwickelt. Diese neue Form der Online-Kommunikation basiert auf einem netzwerkorientierten Interaktionsmodell. Während in der klassischen Online-Kommunikation die Beziehung zum einzelnen Nachfrager im Vordergrund stand, finden

nun auch die Interaktionen der Nachfrager untereinander eine stärkere Berücksichtigung.⁷³

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Unterschiede der beiden Modelle:

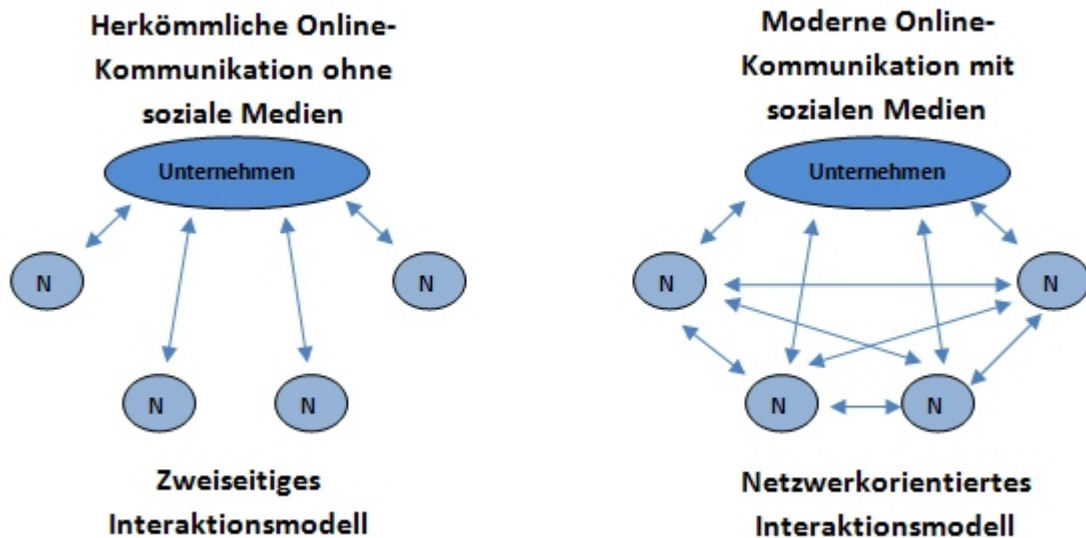


Abbildung 10: Netzwerkinteraktionsmodell moderner Onlinekommunikation (Quelle: nach Meffert/Burmann/Kirchgeorg-Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Auflage 2012, Wiesbaden S. 655)

Statt des Begriffs "Social Software" wird in letzter Zeit häufiger der Begriff "Social Media" (soziale Medien) verwendet, der die in sozialen Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen eingesetzten neuen Medien in den Vordergrund stellt.⁷⁴

„Social Media“ ist ein Sammelbegriff für internetbasierte mediale Angebote, die auf sozialer Interaktion und den technischen Möglichkeiten des sog. Web 2.0 basieren. Dabei stehen Kommunikation und der Austausch nutzergenerierter Inhalte (User-Generated Content) im Vordergrund. Die sozialen Medien gewinnen zunehmend auch kommerzielle Bedeutung, da die vernetzte Struktur der Nutzerschaft großes Potenzial für die wirkungsvolle Übermittlung kommerzieller Nachrichten und Inhalte bildet (Social Commerce).⁷⁵

⁷³ <http://www.matthias-schubert.com/marketing/was-ist-was-in-social-media>

⁷⁴ Vgl. Hettler, U.: Social Media Marketing. Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0, München, 2010

⁷⁵ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/569839/soziale-medien-v2.html>

Kategorisierung von Social Media Plattformen

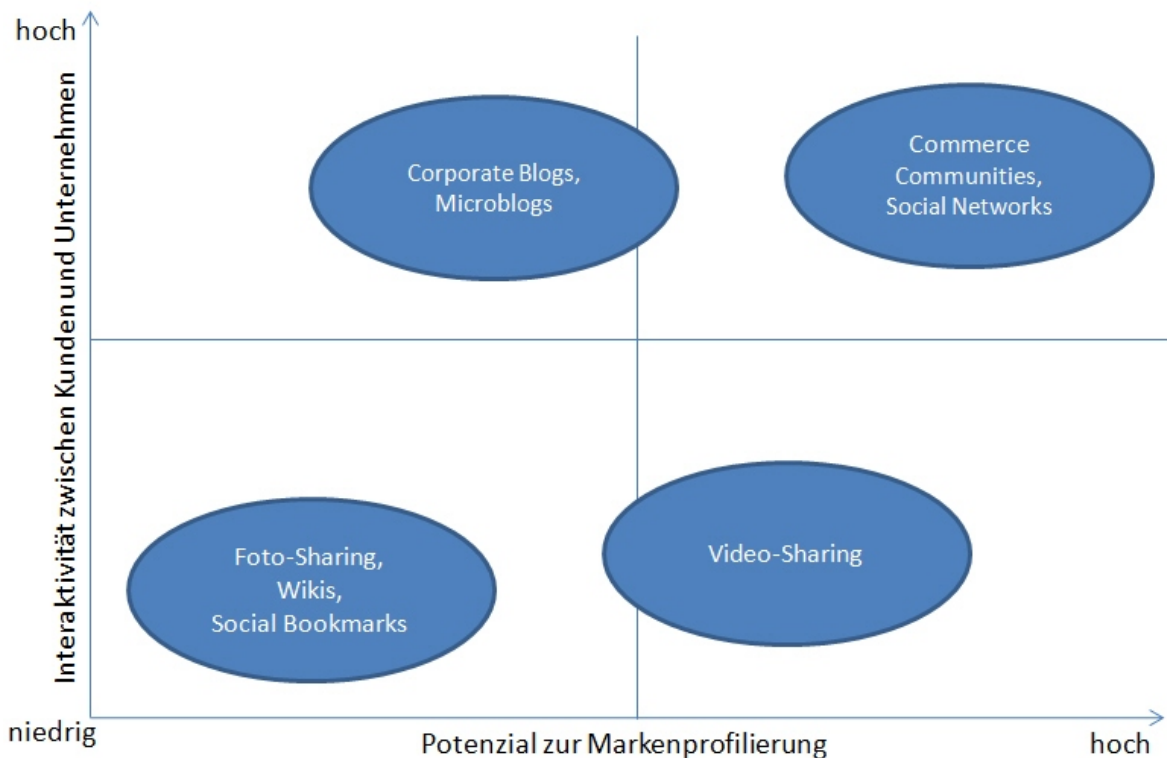


Abbildung 11: Kategorisierung von Social Media Plattformen (Quelle: www.schubert-matthias.com in Anlehnung an Bruhn/Schäfer/Schwarz/Lauber-Erwartungen der Nutzer an Social Media Plattformen, Marketing Review St. Gallen Ausgabe 5/2011, S. 36-42)

Abbildung 11 stellt eine Matrix dar, mit deren Hilfe eine grobe Kategorisierung wichtiger Social Media-Plattformen (Facebook, Twitter, usw.) aus Sicht des Marketings vorgenommen werden kann.

Communities sind Onlinegemeinschaften zum Mitmachen und Mitgestalten, die von Menschen genutzt werden, die Interesse an gemeinsamen Themen haben und sich miteinander austauschen oder gemeinsam Wissen aufbauen möchten. Dies geschieht persönlich, und manchmal entstehen daraus Kontakte, die in das reale Leben übergehen.⁷⁶

Somit eignen sich Communities einerseits dafür, private oder berufliche Kontakte zu knüpfen, und andererseits können Communities als Kandidatenpool für die Personalsuche verwendet werden.⁷⁷

Nachfolgend wird die Plattform „xing“ näher beleuchtet da in Zukunft davon auszugehen ist, dass die Nutzung zunehmen wird und eine bedeutende Rolle im Recruiting darstellt.

⁷⁶ Vgl. Zehmisch, Monika, Business-Networking mit Xing, Neue Medien Werkstatt, Düsseldorf (DATA BECKER Verlag) 2008, 26-27.

⁷⁷ Vgl. Zehmisch, Monika, Business-Networking mit Xing, Neue Medien Werkstatt, Düsseldorf (DATA BECKER Verlag) 2008, 26-27.

4.7.1.1 Xing.com

Xing bezeichnet sich als soziales Netzwerk für berufliche Kontakte. Derzeit nutzen über 12 Millionen Mitglieder weltweit die Plattform für Geschäft, Job und Karriere (Stand: September 2012). Auf Xing vernetzen sich Berufstätige aller Branchen, sie suchen und finden Jobs, Mitarbeiter, Aufträge, Kooperationspartner, fachlichen Rat oder Geschäftsideen. Mitglieder tauschen sich online in rund 50.000 Fachgruppen aus und treffen sich persönlich auf XING Events.

Betreiber der Plattform ist die Xing AG. Das Unternehmen wurde 2003 in Hamburg gegründet und ist seit 2006 börsennotiert. Im Dezember 2010 hat XING die in München ansässige amando AG übernommen, Europas führenden Anbieter von Online-Eventmanagement und -Ticketing. Momentan beschäftigt die XING AG rund 520 Angestellte und befindet sich auf Expansionskurs.

Die Nutzung von Xing ist vielschichtig. Primäre stehen das Netzwerk und Kontakte knüpfen im Vordergrund. Beziehungen und auch virtuelle Kontakte sind wichtiger Bestandteil in der heutigen Arbeitswelt. Um in der Community allerdings agieren zu können, müssen sich die Mitglieder erst anmelden, um Xing optimal nutzen zu können. Nach dem Anmeldevorgang, sollte das neue Mitglied ein persönliches Profil anlegen, in dem nicht nur die berufliche Erfahrung beschrieben wird, sondern auch Informationen über Interessen, gesuchte Herausforderungen, Ausbildung oder Kontaktdaten eingetragen werden. Je detaillierter das Profil ausgefüllt wird, desto leichter können die verschiedenen Möglichkeiten auf Xing genutzt werden.⁷⁸

Xing bietet aber auch für Unternehmen die Möglichkeit, sich im Netzwerk zu positionieren. Unternehmen können sich mittels Profil präsentieren und dadurch versuchen ihr Image zu verbessern. Firmenbeschreibung, Logo oder Verlinkungen zu Anzeigen sind zusätzliche Möglichkeiten, die Xing bietet. Außerdem können mit dem Unternehmensprofil Mitarbeiterlisten erstellt werden, in denen alle Mitarbeiter aufscheinen, die bei Xing eingetragen sind. Mit der „Unternehmens plus“ Version, stehen zusätzlich Angebote wie individuelles Design und abonmierbare Firmenupdates zur Verfügung. Xing bietet Unternehmen gute Möglichkeiten ihre Employer Brand zu fördern. Zusätzlich können Auswertungen über die Altersstruktur, Firmenzugehörigkeitsdauer oder Karriere-Level gemacht werden, die Auskunft über das Mitarbeiternetzwerk geben.⁷⁹

Eine weitere Applikation, die Xing anbietet ist die Job-Funktion, die eine Jobbörse innerhalb der Community darstellt. Hier wird Unternehmen die Möglichkeit gegeben, Inserate zu schalten und Normaluser können hier nach neuen Jobangeboten suchen. Gerade für den HR Bereich ist bei Xing nicht nur die Suchfunktion wichtig, um High Professionals zu finden, sondern auch die Jobbörse. Hier können Inserate in verschiedenen Arten geschal-

⁷⁸ Vgl. Zehmisch, Monika, Business-Networking mit Xing, Neue Medien Werkstatt, Düsseldorf (DATA BECKER Verlag) 2008, 44-45.

⁷⁹ Vgl. Hanslik, Annina, eRecruiting als zentrales Element einer modernen Personalbeschaffung, Universität Wien, Dipl. Arb., 2010, 53.

ten werden. Die Bandbreite geht von der einfachen Textanzeige bis hin zu einem individuell gestalteten Inserat mit eigenem Design und Firmenlogo. Im Vergleich zu online Zeitungen oder anderen Jobbörsen, sind auch die Kosten der Stellenanzeigen bei Xing sehr gering gehalten.⁸⁰

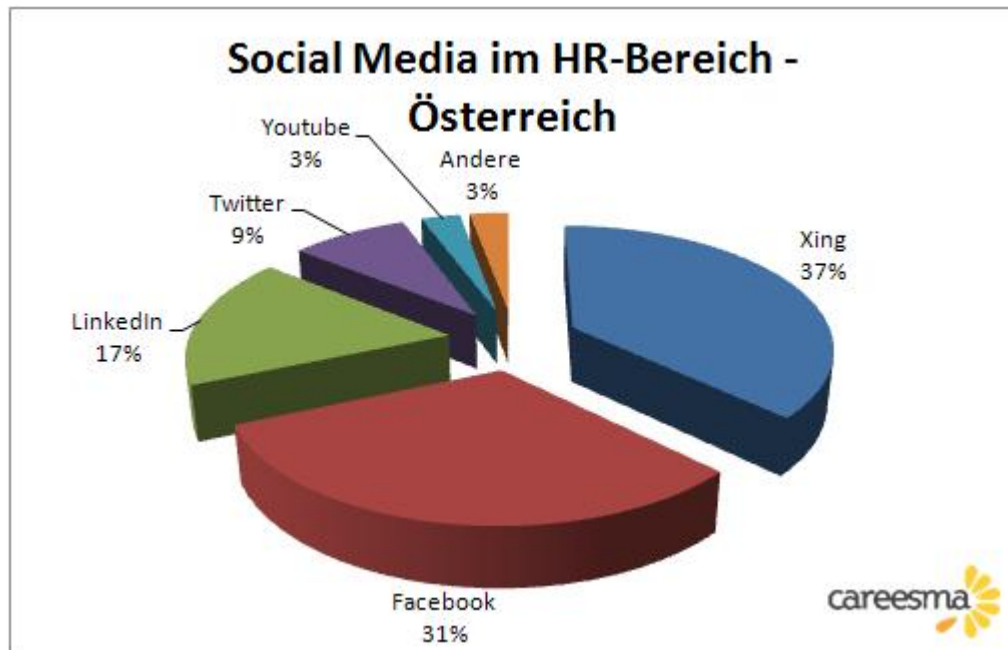


Abbildung 12: Social Media im HR-Bereich (Quelle: <http://www.recruitingclub.at/oesterreich-social-media-im-recruiting> abgerufen am 07.01.2013)

Eine Umfrage vorher zitierter Quelle hat ergeben, dass das Business-Netzwerk Xing der ungeschlagene Spitzenreiter ist. Mit 37 Prozent liegt es noch vor Facebook, das mit einem Drittel der Stimmen folgt. Immerhin noch 17 Prozent der Befragten suchen Mitarbeiter über LinkedIn. Am Ende der Liste stehen Twitter mit 9 Prozent, Youtube mit drei Prozent und andere Netzwerke mit weiteren drei Prozent.

Eine von XING in Auftrag gegebene Forsa-Studie vom September 2012 hat Personalentscheider nach ihren Erfahrungen im Umgang mit Social Media befragt. An der Umfrage haben 201 Personalisten aus Unternehmen teilgenommen, die mindestens 50 Mitarbeiter haben. Dabei zeigte sich, dass bereits fast jeder dritte Personalentscheider (30%) Social Media Plattformen für die Personalsuche nutzt. XING ist dabei die mit Abstand am häufigsten genutzte Plattform. Unter den Personalisten, die Social Media nutzen, erzielt XING bei der Frage, über welche Plattform man in Deutschland am besten Kandidaten findet, ebenfalls mit großem Abstand einen Spitzenplatz. Hier erreicht der deutsche Marktführer 42%, während alle anderen Plattformen jeweils von weniger als 10% genannt werden.

⁸⁰ Vgl. Zehmisch, Monika, Business-Networking mit Xing, Neue Medien Werkstatt, Düsseldorf (DATA BECKER Verlag) 2008, 304-309

5 Schritte zur Unternehmensgründung

Um das Vorhaben einer Gründung in die Realität umzusetzen ist es notwendig die wichtigsten Erkenntnisse der Vision in einem Businessplan darzustellen.

Natürlich hängt der Inhalt des Businessplans sehr stark von der Größe und Komplexität des eigenen (zukünftigen) Unternehmens ab. Doch unabhängig von der Größe des Unternehmens gibt es bestimmte Inhalte, die man in einem guten Businessplan unbedingt wiederfinden sollte:

- Executive Summary

Kurzdarstellung der Geschäftsidee, des Leistungsangebotes und des besonderen Kundennutzens, Befähigung zur Führung / Gründung des Unternehmens, Umsatzerwartungen in den ersten Jahren, Geplantes anfängliches und laufendes Investitionsvolumen, Geplanter Bedarf an Fremdmitteln / Krediten / Fördermitteln

- Unternehmensprofil / Unternehmerprofil

Eckdaten des Unternehmens: Firmenwortlaut, Unternehmensgegenstand, Kontaktdaten, Eigentumsverhältnisse, Unternehmenssitz

Darstellung der Geschäftsidee, Werdegang des Unternehmens bisher (falls es bereits besteht), Formale Angaben zur Person wie Alter und familiäre Situation, fachlichen Qualifikationen kaufmännischen Qualifikationen, Motivation zur Selbständigkeit, Ziele und Erfolgsfaktoren des Unternehmens, Standortwahl inklusive Begründung

- Leistungsangebot

Leistungsangebot des Unternehmens im Überblick, Unterschiede des Leistungsangebotes zur Konkurrenz, Grobbeschreibung der Produktcharakteristika, Darstellung des besonderen Kundennutzens

- Branche, Markt und Wettbewerb

Benennung der Branche, Beschreibung der Charakteristika der Branche: Renditen, Eintrittsbarrieren, Definition der Hauptzielgruppen, Beschreibung der Hauptzielgruppen und Begründung der Zielgruppenwahl, Benennung der wichtigsten Konkurrenten, Beschreibung der Zielregionen und Hauptzielgruppen Ihrer Konkurrenten, Beschreibung der Stärken und Schwächen Ihrer Konkurrenten im Vergleich zu den eigenen Stärken und Schwächen, mögliche Reaktionen der Konkurrenten auf Ihren Markteintritt, Marktpotential in der Zielregion bei den genannten Hauptzielgruppen

- Marketing & PR

Preisgestaltung inklusive Begründung: eigene Kosten, Preise der Konkurrenz, Wert der eigenen Leistungen aus Sicht der Kunden, Beschreibung Vertriebskanäle, voraussichtlicher Umsatz je Vertriebskanal, Geplante Werbemaßnahmen, Absatzziele für die ersten Jahre

- Management & Organisation

Vorstellung des Management-/Gründerteams, Fachliche Fähigkeiten des Management-/Gründerteams, Kaufmännische Fähigkeiten des Management-/Gründerteams, Aufgabenverteilung innerhalb des Teams, Geplanter organisatorischer Aufbau des Unternehmens

- Umsetzungsplan

Darstellung der Meilensteine Unternehmens: welche Meilensteine werden voraussichtlich wann erreicht?

- Chancen & Risiken

Darstellung der Chancen, Darstellung der Risiken innerhalb des Unternehmens, Darstellung der Risiken außerhalb des Unternehmens, Treffen Risiken auf eigene Stärken oder auf Schwächen?

- Finanzplanung

Planung des voraussichtlichen Umsatzes, Investitions- und Finanzierungsplanung, Aufwandsplanung, Eventuelle Mindestumsatzberechnung, Plan-Gewinn-&-Verlustrechnung, Cashflow-Planung bzw. detaillierter Liquiditätsplan, Eventuelle Ermittlung des Sicherheitsgrades (Gewinnschwelle bzw. Cashflow-Schwelle), Darstellung einer Plan-Bilanz

- Anhang

Lebensläufe der Gesellschafter, Technische Produktdetails, Kostenvoranschläge für geplante Investitionen, Ergebnisse von Markttests und von Umfragen, Sonstige Tabellen und Grafiken⁸¹

Erst nach positivem Abschluss des Business-Plans und der gesicherten Finanzierung kann mit der weiteren Umsetzung begonnen werden.

⁸¹ <http://www.gruendungswissen.at/gruendungswissen/blog-post/2011/03/02/checkliste-inhalt-businessplan/>

6 Businessplan

6.1 Executive Summary

Die novus Consult GmbH beschäftigt sich mit der Personalberatung für Industrie, Gewerbe und Non-Profit Organisationen. Der Leistungsschwerpunkt ist die Vermittlung von Fach- und Führungskräften und die damit verbundene Suche. In weiterer Folge sollen neue Dienstleistungen aufgebaut werden, wie zum Beispiel das Modell „Management auf Zeit“. Der Nutzen des Unternehmens liegt im breiten Netzwerk und den damit verbundenen Zugängen. Des weiteren verfügt der Gründer über ein breites Wissen in der Personalbranche und den damit verbundenen Anforderungen.

Geründet werden soll das neue Unternehmen als Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit Juli 2013 und dem Firmensitz in Graz. Als Gründer, Alleingesellschafter und Geschäftsführer fungiert Gerald Ebner. Das Stammkapital über 35.000 Euro wird zur Gänze einbezahlt.

Nach der Etablierung im ersten Geschäftsjahr in der Steiermark ist es geplant jährlich Franchisenehmer für weitere Bundesländer zu gewinnen. So soll im zweiten Geschäftsjahr in Kärnten der Markt bearbeitet werden. Im Gründungsjahr sind Umsatzerlöse von rd. 90.000 Euro netto geplant. Durch Anfangsinvestitionen wird ein Verlust von 12.000 Euro ausgewiesen. Im zweiten Geschäftsjahr sind durch die Erweiterung Umsatzerlöse von rd. 150.000 Euro geplant bei einem knapp negativen Ergebnis.

Im dritten Geschäftsjahr ist die Erweiterung auf Wien und Niederösterreich vorgesehen. Durch dieses Wachstum wird es gelingen das Unternehmen in die Gewinnphase zu führen. Geplant ist ein Überschuss von rd. 50.000 Euro bei einem Umsatzerlös von rd. 230.000 Euro.

Das vierte Geschäftsjahr steht im Zeichen der weiteren Expansion mit den Bundesländern Oberösterreich und Salzburg. Die Umsätze erhöhen sich auf rd. 320.000 Euro, bereinigt durch Franchiseprovisionen, und einem geplanten Jahresergebnis von rd. 103.000 Euro vor Steuern.

Fremdmitteln oder Kredite sind nicht geplant. Die Liquidität soll mittels eines Kontokorrentrahmens sichergestellt werden. Ausschüttungen an den Gesellschafter werden in den ersten vier Jahren nicht vollzogen sodass die erwartenden Erträge in das Unternehmen und den weiteren Ausbau investiert werden können.

6.2 Unternehmensprofil

Das Unternehmen beschäftigt sich mit der Personalberatung in unterschiedlichen Berufsgruppen und soll nach einer Pilotphase als Franchisegeber fungieren um neue Märkte zu erschließen.

Ein Personalvermittler (engl. recruiter; oder derogativ engl./deutsch headhunter) ist jemand, der passendes Personal an Arbeitgeber vermittelt und dafür üblicherweise vom Arbeitgeber eine Provision erhält. Er akquiriert offene Stellenangebote, fertigt ein Besetzungsbild an, gleicht es mit vorhandenen Interessenten ab, führt gegebenenfalls ein sogenanntes Profiling durch und versucht, Interessenten und Arbeitgeber zu einem Vertragsabschluss für ein Beschäftigungsverhältnis zu führen. (Vgl. 4)

Eine Personalberatung berät Unternehmen bei der Suche und Auswahl von Personal und ist ein relativ junges Beratungsfeld der unternehmensnahen Beratungsdienstleistungen. Eine ganzheitliche Personalberatung umfasst die Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften, die Begleitung von Findungsprozessen, die Gestaltung und Durchführung von Beurteilungsmaßnahmen, die Personalentwicklung, Vergütungsberatung, das Personalmarketing, die Begleitung in der Organisationsentwicklung sowie strategische und konzeptionelle Fragestellungen in der Personalarbeit. Die Personalberatung bietet umfassende Beratung und Entscheidungshilfe rund um alle aufgeführten Personalbereiche. (Vgl.4)

Das Unternehmen soll als Gesellschaft mit beschränkter Haftung gegründet werden.

Das Gesetzliche Mindestkapital beträgt 35.000 Euro wobei mindestens die Hälfte davon, also 17.500 Euro in bar aufgebracht werden müssen.

Die Gesellschafter einer GmbH können sowohl natürliche als auch juristische Personen sein. Die Stammeinlage der einzelnen Gesellschafter kann unterschiedlich hoch sein. Will die Gesellschaft einer gewerblichen Tätigkeit nachgehen, so muss die GmbH über eine Gewerbeberechtigung verfügen. Um diese zu erhalten, ist ein gewerberechtlicher Geschäftsführer notwendig, der oftmals aus dem Kreis der Gesellschafter stammt. Die Haftungsbeschränkung ist wohl der Hauptgrund für die Popularität der GmbH. Die Haftung bleibt bei der GmbH grundsätzlich auf die Gesellschaft beschränkt. Die GmbH eignet sich daher besonders für Zusammenschlüsse von Partnern, die zwar in der Gesellschaft mitarbeiten, das Risiko jedoch auf die Kapitaleinlage reduzieren wollen. Der Geschäftsführer der GmbH ist von dieser großzügigen Haftungsbeschränkung jedoch ausgeschlossen. Bei Verschuldung seinerseits (Verletzung der Sorgfaltspflicht) haftet er auch mit seinem Privatvermögen. (Vgl. 3.2.1)

Das Stammkapital wird zur Gänze einbezahlt.

Firmenwortlaut: **novus Consult GmbH**

Sitz des Unternehmens: Graz

Folgende Schwerpunkte sollen zu Beginn gesetzt werden:

- Personalberatung auf Erfolgsbasis
- Personalberatung auf Anzeigenbasis

Gewerbe:

Die Zugangsvoraussetzungen für das reglementierte Gewerbe der Unternehmensberatung stellen ab auf die für diesen Beruf notwendigen Grundvoraussetzungen. Unabhängig von der jeweiligen Spezialisierung werden folgende Kernkompetenzen verlangt:

- fundierte betriebswirtschaftliche Voraussetzungen
- ausreichende wirtschaftsrechtliche Kenntnisse
- das entsprechende Berater-Know-how (Analyse- und Diagnosefähigkeiten, Beratungstechniken, Prozesssteuerungsfähigkeiten, etc.)

Diese Kernkompetenzen können mit einer berufseinschlägigen Vorpraxis, eventuell in Verbindung mit einem fachlich einschlägigen Studium, oder im Zuge einer Prüfung nachgewiesen werden.

100 % Gesellschafter und Geschäftsführer:

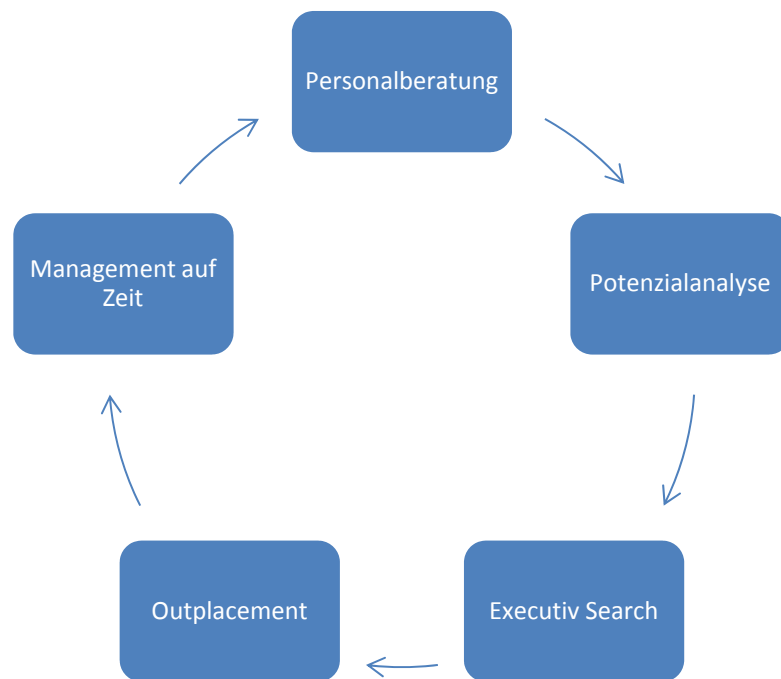
- Ing. Gerald Ebner, verheiratet, 2 Kinder

Er erfüllt die Voraussetzungen zur Ausübung des Gewerbes aufgrund seiner jahrelangen Tätigkeit im Personalwesen. Die Befähigung der Arbeitsvermittlung liegt vor.

Die Motivation zur Gründung liegt in erster Linie beim Wunsch ein Unternehmen aufzubauen und so, das bisher vorhandene Know-How dafür zu verwenden.

Ziel ist es in einem definierten Zeitraum von vier Jahren ein Player im Gebiet der Personalberatung zu werden und zumindest in 6 Bundesländer vertreten zu sein. Es soll ein Beraternetzwerk aufgebaut werden welches sich vor allem durch die Qualität der Leistungen vom Mitbewerber unterscheiden soll. Aus wirtschaftlichen Gründen wird die Firma den Sitz in Graz haben.

6.3 Leistungsangebot



Die **novus Consult GmbH** beschäftigt sich mit folgenden Leistungsbereichen:

Personalberatung

- Erarbeitung der Stellenprofile in Abstimmung mit dem Kunden
- Datenbanksuche intern
- Inseratschaltung in ausgewählten Medien bzw. Onlineportals
- Referenzeinholung auf Wunsch
- Präsentation und Bewertung der Bewerber beim Kunden
- Potenzialanalyse auf Wunsch (Partner)
- Testung der Persönlichkeit
- Assessment wenn beauftragt
- Hearing (Organisation und Leitung)

Outplacement

- Orientierungsgespräch zwischen Berater und Mitarbeiter über die optimale Vorgehensweise und Definition jener Bereiche, in denen eine gezielte Unterstützung notwendig ist
- Zielgruppenanalyse bezüglich Branchen und Funktionen
- Information über unterschiedliche Suchwege (Zeitungen, Internet, Personalberatung etc.)

- Erstellung aussagekräftiger Bewerbungsunterlagen (Anschreiben & Lebenslauf) unter Berücksichtigung von Inhalt und Layout
- Bewerbungstraining, Rollenspiele und Information über Interviewfragen
- Vorgehensweise bei Initiativbewerbungen
- Möglichkeiten der Platzierung eines eigenen Profils auf den Jobplattformen im Internet

Executive Search

- Aufnahme des Profils
- Reporting
- Suche und diskrete Ansprache von Kandidaten
- Präsentation

Management auf Zeit

- Überbrückung von Management Engpässen (Geschäftsführer, Bereichsleiter, Abteilungsleiter), bei ungeplanten Austritten, Freistellungen, Krankheit etc.
- bei temporärem Bedarf an besonderer Expertise
- bei der Begleitung und Unterstützung von Reorganisationen, Sanierung, etc.

6.4 Zielgruppe und Markt

Als Zielgruppe werden mittleres Management, Fach- und Führungspositionen definiert.

Aufgrund der bisherigen Tätigkeit und der damit verbundenen Kontakte sollen Aufträge aus dem Bereich Elektroindustrie, Maschinenbau, Papierindustrie, Tourismusbetriebe aber auch gemeinnützige Organisationen angesprochen werden.

Mitbewerber:

Nachfolgende Grafik zeigt eine Übersicht der Topplayer in der Personalberatung. Der Markt an sich ist naturgemäß wesentlich größer und schwer einschätzbar. Viele Unternehmen der Branche betreiben mehrere Standorte, viele davon wiederum als Franchise-lösung.

Hervorzuheben sind aufgrund eigener Erfahrung im positiven Sinne die Beratungsfirmen Deloitte und Catro.

Andere angeführte Unternehmen leiden teilweise durch größere Fluktuationen im Berater-team. Das größte Problem ist teilweise die schleppende Kommunikation oder teilweise sofortige Absagen per e-Mail.

Genau hier soll auch die novus GmbH sich unterscheiden. In diesem Unternehmen soll jedem Bewerber auch der Grund einer möglichen Nichtberücksichtigung mitgeteilt werden. Die Beraterstruktur soll so gewählt werden, dass eine Kontinuität gegeben ist.

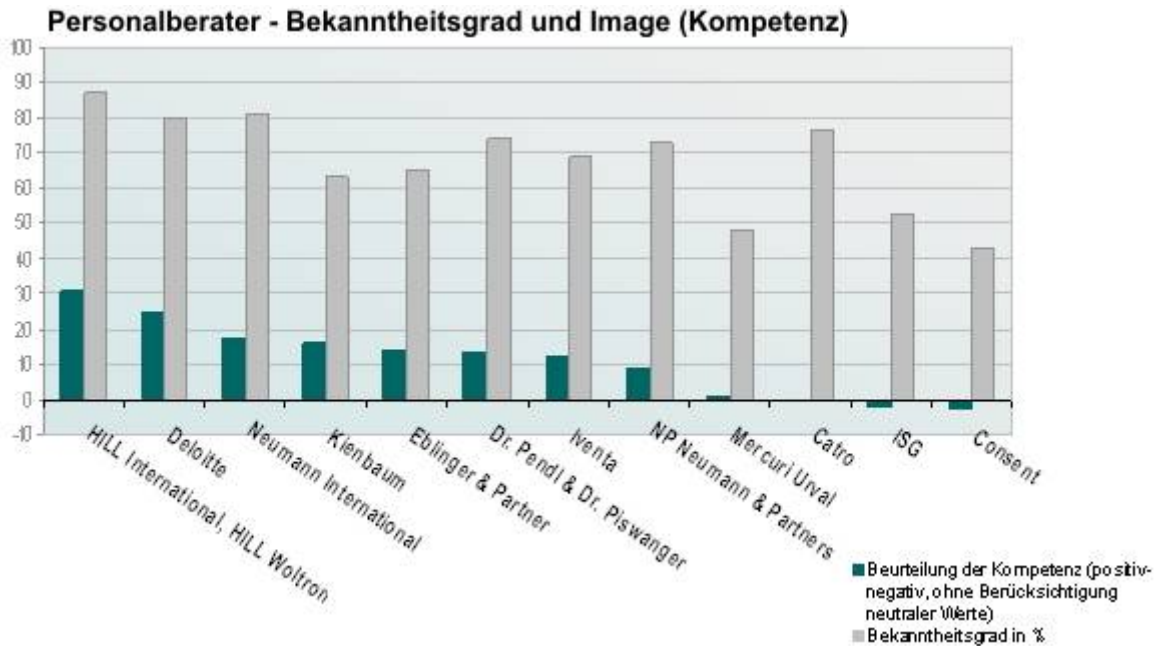


Abbildung 13: Quelle: <http://www.hill-international.com/Ergebnis-OGM-Befragung.11610.0.html> (abgerufen am 12.01.2013)

6.5 Marketing & PR

Die Preisgestaltung im Bereich der Personalberatung ist unter den Mitbewerbern völlig unterschiedlich. So werden für eine erfolgreiche Besetzung Honorare von 15 Prozent aufwärts auf das Bruttojahresgehalt in Rechnung gestellt. Die vorliegende Planung soll deshalb als worst case Basis gesehen werden. Als Grundlage für die Kalkulation wird das Branchenübliche Gehalt eines Konstrukteurs ohne Leitungsaufgaben herangezogen. Dieses Gehalt beträgt in etwa 35.000 Euro brutto im Jahr oder 2.500 Euro brutto im Monat.

Beispiel:

Konstrukteur Jahres brutto 35.000,-- Euro

Vermittlungsprovision aus Personalberatung 15 %: 5.250,-- Euro

Diese Regelung entspricht in etwa dem 2 fachen Monatsbruttogehalt.

Diese Vorgehensweise soll als Mindeststandard eingeführt werden und auch von den Franchisenehmern entsprechend übernommen werden.

Die Beziehung zwischen FR Geber und FR Nehmer wird einheitlich mit dem Faktor 30/70 gestaltet.

Unter Annahme des vorherigen Beispiels würde der FR Nehmer 3.675,-- Euro für diese Besetzung erhalten. Der FR Geber 1.575,-- Euro.

Nachfolgende Tabellen geben eine Übersicht über durchschnittliche Verdienste in Österreich 2012:

Funktion 1. Ebene	Jahresbrutto in Euro		
	Untergrenze*	Durchschnitt	Obergrenze*
Vorstandsvorsitzender	141.000	204.000	281.000
Geschäftsführung	97.000	126.000	214.000
2. Ebene			
BL – Vertrieb & Marketing	90.000	122.000	190.000
BL – IT & EDV	80.000	121.000	174.000
BL – Forschung & Entwicklung	87.000	129.000	170.000
BL – Personal/Recht	77.000	121.000	167.000
BL – Finanz/Rechnungswesen	82.000	123.000	177.000
BL – Materialwirtschaft	75.000	120.000	172.000
BL – Verwaltung	65.000	116.000	141.000
3. Ebene			
AL – Vertrieb & Marketing	70.000	113.000	157.000
AL – IT & EDV	60.000	111.000	148.000
AL – Finanz/Rechnungswesen	72.000	110.000	134.000
AL – Personal/Recht	67.000	93.000	129.000
AL – Technik & Produktion	72.000	98.000	149.000
AL – Forschung & Entwicklung	72.000	105.000	139.000
AL – Materialwirtschaft	67.000	106.000	152.000
AL – Verwaltung	57.000	85.000	129.000

Funktion	Einstiegsgehalt ohne Erfahrung	Durchschnitt	Unter-/Obergrenze von bis	
Bilanzbuchhaltung	40.000	56.000	43.000	71.000
Buchhaltung	25.000	40.000	27.000	50.000
Controlling	45.000	60.000	49.000	80.000
Lohnverrechnung	38.000	53.000	41.000	69.000
Revision	38.000	56.000	41.000	65.000
qualifizierte Sachbearbeitung	30.000	39.000	33.000	54.000

Funktion	Einstiegsgehalt ohne Erfahrung	Durchschnitt	Unter-/Obergrenze von bis	
Consulting	44.000	67.000	48.000	87.000
Datenbankdesign	41.000	67.000	44.000	83.000
Datenbankverwaltung	31.000	48.000	34.000	63.000
EDV-Projektmanagement	34.000	63.000	37.000	85.000
Hotline-Support	22.000	34.000	24.000	45.000
System-ProgrammiererIn	43.000	65.000	47.000	78.000
Netzwerkbetreuung	31.000	49.000	34.000	62.000

Funktion	Einstiegsgehalt ohne Erfahrung	Durchschnitt	Unter-/Obergrenze von bis
Assistenz Vorstand/GF	35.000	52.000	38.000 66.000
Bürokraft	23.000	33.000	25.000 41.000
Juristin	39.000	59.000	42.000 69.000
Office Management	33.000	51.000	36.000 62.000
Sekretariat	27.000	43.000	29.000 57.000
Personalentwicklung	35.000	48.000	36.000 69.000
qualifizierte PersonalistIn	35.000	54.000	38.000 77.000
Personalverwaltung	20.000	45.000	22.000 63.000
Rekrutierung	31.000	48.000	34.000 69.000

Funktion	Einstiegsgehalt ohne Erfahrung	Durchschnitt	Unter-/Obergrenze von bis
qualifiziertes Procurement/ Einkauf	38.000	60.000	41.000 86.000
Lagerverwaltung	27.000	41.000	29.000 52.000
Logistikplanung	33.000	54.000	36.000 77.000
Materialwirtschaft/ Disposition	34.000	52.000	37.000 69.000
Supply Chain Management	39.000	60.000	42.000 88.000

Funktion	Einstiegsgehalt ohne Erfahrung	Durchschnitt	Unter-/Obergrenze von bis
Exportinnendienst	30.000	50.000	32.000 69.000
Exportverkauf	43.000	73.000	52.000 105.000
Key Account Management	47.000	71.000	52.000 100.000
Marketing	40.000	59.000	43.000 81.000
Marketing Assistenz	30.000	43.000	32.000 60.000
Produktmanagement	33.000	62.000	36.000 76.000
Telefonmarketing	23.000	37.000	25.000 46.000
Verkauf/Dienstleistungen	45.000	68.000	50.000 94.000
Verkauf/Investitionsgüter	46.000	70.000	51.000 96.000
Verkauf/Markenartikel	45.000	67.000	50.000 100.000
Verkaufsinendienst	30.000	46.000	32.000 55.000
Werbung/PR	25.000	45.000	27.000 65.000

Funktion	Einstiegsgehalt ohne Erfahrung	Durchschnitt	Unter-/Obergrenze von bis
Arbeitsvorbereitung	35.000	48.000	38.000 60.000
CAD/CAE	35.000	54.000	41.000 71.000
Entwicklung	33.000	53.000	36.000 74.000
Instandhaltung	30.000	45.000	33.000 53.000
Konstruktion	30.000	51.000	32.000 68.000
Qualitätskontrolle	27.000	43.000	29.000 56.000
Qualitätsmanagement	32.000	52.000	35.000 68.000
Schichtleitung	22.000	34.000	24.000 45.000
Technischer Service	30.000	47.000	32.000 54.000
VerfahrenstechnikerInnen	34.000	55.000	37.000 71.000
VorarbeiterInnen	18.000	33.000	20.000 38.000
Werkstätte	30.000	48.000	32.000 59.000

Abbildung 14: Gehaltsübersicht über Branchen

<http://www.format.at/nw1/gen/slideshows/slide/show;format/2010/gehaltscheck/;kid:525?flags=nopop;1> (abgerufen 12.01.2013)

Werbemaßnahmen

- Gestaltung einer Unternehmensbildmarke
- Folder und Unterlagen (Beschreibung des Leistungsumfanges)
- Einrichtung einer Unternehmenshomepage
- Schaltung von Inseraten in Online Stellenbörsen

Vertriebskanäle

- Aktivierung des Netzwerkes durch persönliche Kontaktierung
- Bewerbung in vorhandenen Mitgliedschaften (zb. Rotary)
- Franchisenehmer

6.6 Management und Organisation

Als geschäftsführender Gesellschafter fungiert Gerald Ebner. Nach Abschluss der Pilotphase wird eine Assistenzkraft mit vorerst 20 Wochenstunden eingestellt.

Gerald Ebner war jahrelang Geschäftsführer unterschiedlicher Gesellschaften. So konnte er innerhalb von 10 Jahren ein Unternehmen mit über 1.700 Beschäftigten und über 60 Mio. Euro Jahresumsatz in der Personalbranche aufbauen. Er schaffte es in diesem Zeitraum das Unternehmen in fast ganz Österreich zu platzieren und war mit dem Unternehmen 2007 österreichweit die Nummer 5 in dieser Branche. Nahezu alle wichtigen Unternehmen der Industrie und dem Gewerbe in unterschiedlichsten Branchen zählten zum Kundenkreis.

Die novus Consult GmbH agiert vorerst im Bundesland Steiermark als Personalberatungsunternehmen und bearbeitet von Graz aus diesen Markt. Nach vollständigem Aufbau einer Datenbank und der Etablierungsphase werden Franchisepartner in den Bundesländern gesucht. Das Marketing, der Ausbau der Datenbank, die Unternehmenswerte und Zielvorgaben werden zentralisiert. Ebenso sollen die Buchführung und die Fakturierung zentral am Unternehmenssitz erfolgen.

6.6.1 Franchisepartner

Der Franchisenehmer ist zwar in ein System eingebunden, doch tritt er durch seine Unterschrift unter den Franchisevertrag rechtlich in die Selbstständigkeit. Das heißt er ist im eigenen Namen und auf eigene Rechnung tätig und führt den Franchisebetrieb eigenverantwortlich. Die Höhe seines Einkommens kann er bis zu einem bestimmten Grad durch sein eigenes Engagement bestimmen. (Vgl. 2.5.1.1)

Im Idealfall findet der Franchisenehmer ein vollständig ausgearbeitetes Geschäftskonzept vor, das vom Einkauf über die Buchhaltung, über das Marketingkonzept bis hin zur Ein-

richtung des Geschäftslokals in allen Einzelheiten durchdacht und erprobt ist. Durch dieses erprobte System vermindert sich das Existenzgründungsrisiko erheblich. (vgl.2.5.1.2)

6.6.1.1 Wahl des Franchisenehmers

Den richtigen Franchisenehmer zu finden ist meist komplexer und zeitintensiver als die Rekrutierung geeigneten Personals. Auch muss sich der Franchisegeber sicher sein, dass der Kandidat auch wirklich der Richtige für sein spezifisches Franchisesystem ist. Die Einstellung eines ungeeigneten Mitarbeiters ist weniger folgenschwer als die eines später versagenden Franchisenehmers. (Vgl. 2.4.2.1)

Aufgaben des Franchisenehmers:

- der Franchisenehmer betreut den Firmenkunden in seiner Region
- individuelle und persönliche Beratung der Kunden, Vorstellung des Dienstleistungsportfolios
- Erarbeitung von maßgeschneiderten Lösungen für den Kunden, Optimierung der Personalauswahl
- eigenständige Abwicklung des gesamten Bewerbungsprozesses bis zur Besetzung der vakanten Position
- Kandidatensuche durch selbständige Inserierung, Recherche in Bewerberdatenbanken, Direktansprache
- eigenverantwortliche Kandidatenauswahl und Präsentation beim Kunden

Qualifikation des Franchisenehmers:

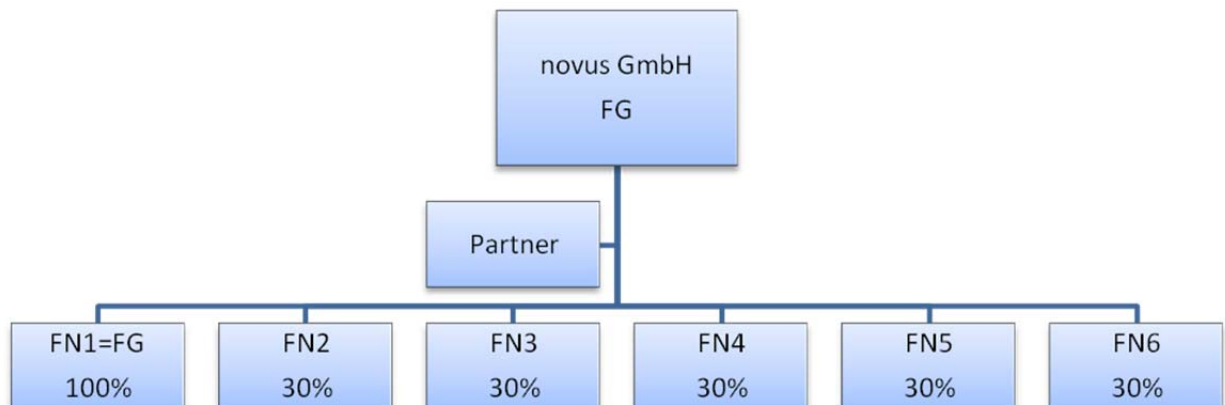
- kaufmännische oder technische Ausbildung mit Universitätsabschluss
- Berufserfahrung im Rechnungswesen, Controlling oder im technischen Bereich
- mehrjährige Erfahrung in der Personalberatung mit dem Wunsch zur Selbstständigkeit in einem starken und etablierten Netzwerk
- sehr gute EDV-Anwenderkenntnisse (MS-Office)
- kundenorientiert, Freude am Umgang mit Menschen, Vertriebspersönlichkeit
- gewinnorientiert, Unternehmer- und Führungspersönlichkeit

Franchisegebühr:

Ziel ist wie schon erwähnt eine einfache Form der Franchisegebühr anzusetzen. 70 % der Vermittlungsprovision erhält der FN, 30 % der Franchisegeber. Neben der Finanzierung des Overheads soll mit der Gebühr vor allem das Dienstleistungsangebot, die Datenbank und das Marketing laufend ausgebaut werden.

Der Vorteil liegt hier auch darin, dass die Summe durchaus reizbar sein kann geeignete Kandidaten bzw. Interessenten zu finden. Ebenso erleichtert der Verbund den Einstieg in die Selbständigkeit und bestärkt das Gefühl nicht alleine zu sein.

6.6.2 Organisationsstruktur



FG....Franchisegeber

FN....Franchisenehmer

Partner (zugekaufte Leistungen für Trainings, psychologische Unterstützung,)

6.7 Umsetzungs- und Absatzplanung

Die ersten 3 Monate vor der tatsächlichen Unternehmensgründung werden genutzt um die Vorbereitungen zu treffen.

Neben der Wahl des steuerlichen Vertreters werden Angebote für die Unternehmenswebseite, für die Datenbankerstellung, für ein entsprechendes Büro, für die Erstellung eines Folders und Angebote für Online Stellenbörsen eingeholt.

Im Budget werden vorab folgende Größen berücksichtigt:

Erstellen einer Unternehmenswebseite (4.000,--)

Datenbankerstellung (5.000,--)

Suche eines geeigneten Standortes ca. 80 m2 (800,--)

Erstellung eines Folders und Visitenkarten ca. 300 Stk. (5.000,--)

Online Stellenbörsen liegen tlw. Schon vor (karriere.at, monster.at)

Nachfolgende Absätze sind für die jeweiligen Jahre geplant und Grundlage für die Finanzplanung:

GJ1:

		Steiermark	
	Anzahl		Honorar
1	0	5.250	0
2	0	5.250	0
3	1	5.250	5.250
4	1	5.250	5.250
5	1	5.250	5.250
6	1	5.250	5.250
7	2	5.250	10.500
8	3	5.250	15.750
9	3	5.250	15.750
10	2	5.250	10.500
11	2	5.250	10.500
12	1	5.250	5.250
	17		89.250
	Monatsgehalt		2.500
	Jahresbrutto		35.000
	Vermittlungsprovision 15 %		
	Franchisegeber 30 %		
	Franchisenehmer 70 %		

Ab dem 3. Monat nach Gründung wird eine Assistenzkraft für 20 h/Woche eingestellt. Gehalt 1.200 Euro brutto. Kosten inkl. Lohnnebenkosten 1.848 Euro.

Geplant sind im Gründungsjahr 17 Besetzungen wobei wie schon erwähnt von einem Jahresbrutto von 35.000 Euro durchschnittlich ausgegangen wird.

Als Geschäftsführungsgehalt wird ab dem 4. Monat nach Gründung 2.500 Euro brutto ausbezahlt.

Im zweiten Halbjahr nach Gründung wird die Suche nach Franchisenehmer eingeleitet.

GJ2:

		Steiermark				Kärnten	
	Anzahl		Honorar		Anzahl		Honorar
1	1	5.376	5.376	1	0	5.376	0
2	1	5.376	5.376	2	1	5.376	5.376
3	2	5.376	10.752	3	1	5.376	5.376
4	2	5.376	10.752	4	1	5.376	5.376
5	2	5.376	10.752	5	2	5.376	10.752
6	2	5.376	10.752	6	2	5.376	10.752
7	2	5.376	10.752	7	3	5.376	16.128
8	3	5.376	16.128	8	2	5.376	10.752
9	3	5.376	16.128	9	2	5.376	10.752
10	2	5.376	10.752	10	2	5.376	10.752
11	2	5.376	10.752	11	1	5.376	5.376
12	1	5.376	5.376	12	1	5.376	5.376
23			123.648	18			96.768
Monatsgehalt			2.560	Monatsgehalt			2.560
Jahresbrutto			35.840	Jahresbrutto			35.840
Vermittlungsprovision 15 %			123.648	Vermittlungsprovision 15 %			96.768
Franchisegeber 30 %				Franchisegeber 30 %			29.030
Franchisenehmer 70 %				Franchisenehmer 70 %			67.738

Im zweiten Jahr soll der erste Franchisenehmer eingebunden werden. Die Assistenzkraft wird auf Vollzeit erhöht.

GJ3:

		Steiermark				Kärnten	
	Anzahl		Honorar		Anzahl		Honorar
1	1	5.510	5.510	1	1	5.510	5.510
2	1	5.510	5.510	2	1	5.510	5.510
3	2	5.510	11.021	3	1	5.510	5.510
4	2	5.510	11.021	4	1	5.510	5.510
5	2	5.510	11.021	5	2	5.510	11.021
6	3	5.510	16.531	6	2	5.510	11.021
7	3	5.510	16.531	7	3	5.510	16.531
8	3	5.510	16.531	8	3	5.510	16.531
9	3	5.510	16.531	9	2	5.510	11.021
10	2	5.510	11.021	10	2	5.510	11.021
11	2	5.510	11.021	11	1	5.510	5.510
12	1	5.510	5.510	12	1	5.510	5.510
25			137.760	20			110.208
Monatsgehalt			2.624	Monatsgehalt			2.624
Jahresbrutto			36.736	Jahresbrutto			36.736
Vermittlungsprovision 15 %			137.760	Vermittlungsprovision 15 %			110.208
Franchisegeber 30 %				Franchisegeber 30 %			33.062
Franchisenehmer 70 %				Franchisenehmer 70 %			77.146

		Wien				Niederösterreich	
	Anzahl		Honorar		Anzahl		Honorar
1	0	5.510	0	1	0	5.510	0
2	1	5.510	5.510	2	1	5.510	5.510
3	1	5.510	5.510	3	1	5.510	5.510
4	1	5.510	5.510	4	1	5.510	5.510
5	2	5.510	11.021	5	2	5.510	11.021
6	2	5.510	11.021	6	2	5.510	11.021
7	3	5.510	16.531	7	3	5.510	16.531
8	3	5.510	16.531	8	2	5.510	11.021
9	2	5.510	11.021	9	2	5.510	11.021
10	2	5.510	11.021	10	2	5.510	11.021
11	1	5.510	5.510	11	1	5.510	5.510
12	1	5.510	5.510	12	1	5.510	5.510
	19		104.698		18		99.187
	Monatsgehalt		2.624		Monatsgehalt		2.624
	Jahresbrutto		36.736		Jahresbrutto		36.736
	Vermittlungsprovision 15 %		104.698		Vermittlungsprovision 15 %		99.187
	Franchisegeber 30 %		31.409		Franchisegeber 30 %		29.756
	Franchisenehmer 70 %		73.288		Franchisenehmer 70 %		69.431

Im dritten Geschäftsjahr werden insgesamt 3 Franchisenehmer für das Unternehmen tätig sein.

Durch regelmäßige Schulungen und Meetings soll der Zusammenhalt unter den Partnern gewährleistet werden.

Insgesamt wird ein Umsatz von über 230.000 Euro, bereits bereinigt durch die Franchise-provisionen, erreicht.

Das Marketing und die Datenbanken werden weiterhin ausgebaut.

GJ4:

Steiermark				Kärnten			
Anzahl		Honorar		Anzahl		Honorar	
1	1	5.649	5.649	1	1	5.649	5.649
2	1	5.649	5.649	2	1	5.649	5.649
3	2	5.649	11.298	3	1	5.649	5.649
4	2	5.649	11.298	4	1	5.649	5.649
5	2	5.649	11.298	5	2	5.649	11.298
6	3	5.649	16.947	6	2	5.649	11.298
7	3	5.649	16.947	7	3	5.649	16.947
8	3	5.649	16.947	8	3	5.649	16.947
9	3	5.649	16.947	9	3	5.649	16.947
10	3	5.649	16.947	10	2	5.649	11.298
11	2	5.649	11.298	11	1	5.649	5.649
12	1	5.649	5.649	12	1	5.649	5.649
26		146.874		21		118.629	
Monatsgehalt		2.690		Monatsgehalt		2.690	
Jahresbrutto		37.660		Jahresbrutto		37.660	
Vermittlungsprovision 15 %		146.874		Vermittlungsprovision 15 %		118.629	
Franchisegeber 30 %				Franchisegeber 30 %		35.589	
Franchisenehmer 70 %				Franchisenehmer 70 %		83.040	

Wien				Niederösterreich			
Anzahl		Honorar		Anzahl		Honorar	
1	1	5.649	5.649	1	1	5.649	5.649
2	2	5.649	11.298	2	1	5.649	5.649
3	2	5.649	11.298	3	1	5.649	5.649
4	2	5.649	11.298	4	2	5.649	11.298
5	2	5.649	11.298	5	2	5.649	11.298
6	2	5.649	11.298	6	2	5.649	11.298
7	3	5.649	16.947	7	3	5.649	16.947
8	3	5.649	16.947	8	2	5.649	11.298
9	3	5.649	16.947	9	2	5.649	11.298
10	2	5.649	11.298	10	2	5.649	11.298
11	1	5.649	5.649	11	1	5.649	5.649
12	1	5.649	5.649	12	1	5.649	5.649
24		135.576		20		112.980	
Monatsgehalt		2.690		Monatsgehalt		2.690	
Jahresbrutto		37.660		Jahresbrutto		37.660	
Vermittlungsprovision 15 %		135.576		Vermittlungsprovision 15 %		112.980	
Franchisegeber 30 %		40.673		Franchisegeber 30 %		33.894	
Franchisenehmer 70 %		94.903		Franchisenehmer 70 %		79.086	

	Oberösterreich					Salzburg	
	Anzahl		Honorar		Anzahl		Honorar
1	0	5.649	0	1	0	5.649	0
2	2	5.649	11.298	2	1	5.649	5.649
3	2	5.649	11.298	3	1	5.649	5.649
4	2	5.649	11.298	4	1	5.649	5.649
5	2	5.649	11.298	5	1	5.649	5.649
6	2	5.649	11.298	6	2	5.649	11.298
7	3	5.649	16.947	7	2	5.649	11.298
8	3	5.649	16.947	8	2	5.649	11.298
9	2	5.649	11.298	9	3	5.649	16.947
10	2	5.649	11.298	10	3	5.649	16.947
11	1	5.649	5.649	11	1	5.649	5.649
12	1	5.649	5.649	12	1	5.649	5.649
	22		124.278		18		101.682
	Monatsgehalt		2.690		Monatsgehalt		2.690
	Jahresbrutto		37.660		Jahresbrutto		37.660
	Vermittlungsprovision 15 %		124.278		Vermittlungsprovision 15 %		101.682
	Franchisegeber 30 %		37.283		Franchisegeber 30 %		30.505
	Franchisenehmer 70 %		86.995		Franchisenehmer 70 %		71.177

Insgesamt werden im vierten Geschäftsjahr bereinigt über 320.000 Euro umgesetzt.

6.8 Chancen & Risiken

Die Chancen am Markt mit einer Personalberatung Erfolg zu haben sind relativ groß. Das wichtigste ist neben dem Ehrgeiz etwas zu schaffen auch die Notwendigkeit und die Begabung Netzwerke aufzubauen. Je höher der Bekanntheitsgrad, desto besser die Möglichkeit Erfolg zu haben. Eine wesentliche Bereicherung für das Unternehmen ist die flächendeckende Tätigkeit, da man mit relativ geringen Mitteln relativ rasch wachsen kann.

Risikoreich sind einerseits die Konjunktur und ein möglicher Mangel an Bewerbern. Die Nachfrage nach Fachkräften ist nach wie vor ungebrochen und wird in den nächsten Jahren zunehmen. Ein weiteres Risiko kann die Auswahl der geeigneten Partner sein und damit die Qualität und Kontinuität des Unternehmens.

Hier gilt es besonders sorgsam zu handeln um das Wachstum sicherzustellen.

6.9 Finanzplanung

Anlage 1

6.9.1 Investitionsplan

6.9.2 Abschreibung

6.9.3 Plankosten

6.9.4 Plan G & V

6.9.5 Liquiditätsplan

6.9.6 Planbilanz

6.10 Lebenslauf

Anlage 2

Literaturverzeichnis

Back, A., Gronau, N., & Tochtermann, K. (2008). *Web2.0 in der Unternehmenspraxis*. München: Oldenburg.

Bruno Tietz, G. M. (1979). *Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel*. Köln/ Berlin/ Bonn/ München : Heymanns.

Bundesministerium für Wirtschaft, F. u. (10. 12 2012). www.bmwfj.gv.at. Abgerufen am 10. 12 2012 von <http://www.bmwfj.gv.at/wirtschaftspolitik/standortpolitik/seiten/diewahlderrechtsform.aspx>

Duden. (1996). *Duden – Das Neue Lexikon: in 10 Bänden 3. Auflage*. Mannheim: Dudenverlag.

Eck, K., Jöri, H., & Vogt, M. (Heidelberg). *Assessment Center*. 2007: Springer.

Ehrenmüller, S., Filzmoser, F., & Klimitsch, M. (2011). *Leitfaden zum Franchising 7. Auflage*. Wien: Wirtschaftskammer Österreich.

Fischer, K. (2006). *Virtuelles Assessment*. Saarbrücken: VDM Dr. Müller.

Fisseni, H.-J., & Preusser, I. (2007). *Assessment-Center*. Göttingen/Wien: Hogrefe.

[förderland.de](http://www.foerderland.de). (kein Datum). Abgerufen am 6. 12 2012 von <http://www.foerderland.de/775.0.html#c5734>

Franchise-Verband, ö. (27. November 2012). www.franchise.at. Von <http://www.franchise.at/files/seiteninhalt/ethikkodex-stand-05-09.pdf> abgerufen

Gittenberger, E., Eidenberger, J., & Talker, C. (2011). *Analyse der in Österreich tätigen Franchise-Systeme 2010 & Ausblick 2011*. Wien: Österreichischer Franchise-Verband.

Golembowski, K. (2002). *Reichweite und Grenzen des eRecruitment*. Köln: Universität Köln Dipl. Arb.

Gründerguide. (10. 12 2012). Abgerufen am 10. 12 2012 von http://gruenderguide.unternehmerweb.at/?page_id=97

Hanslik, A. (2010). *eRecruiting als zentrales Element einer modernen Personalbeschaffung*. Wien: Dipl. Arb.

Herrfeld, P. (1998). *Die Abhängigkeit des Franchisenehmers. Rechtliche und ökonomische Aspekte*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Hohlbaum, A., & Olesch, G. (2008). *Human Resources-Modernes Personalwesen*. Rinteln: Merkur.
- Konradt, U., & Sarges, W. (2003). *E-Recruitment und E-Assessment*. Göttingen: Hogrefe.
- Küster, M. (2000). *Opportunismus und Motivation in Franchise- und Vertragshändlersystemen*. Köln: Dissertation.
- Liebscher, C. (1992). *Franchising in Österreich*. Wien: Orac.
- Martinek, M. (1987). *Franchising - Grundlagen der zivil- und wettbewerbsrechtlichen Behandlung der vertikalen Gruppenkooperation bei Absatz von Waren*. Heidelberg: Decker's Verlag.
- Neumann, U. J. (2011). *Recruiting im Wandel*. Hamburg: Hamburg@work e.V.
- Pratsch, H. (2007). *eRecruiting-Ein Instrument zur Optimierung der Personalauswahl*. Universität Lüneburg: Dipl. Arb.
- Schaumüller, H. (2008). *E-Recruiting-Internetbasierte Instrumente der Personalsuche und -auswahl von heute*. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien, Dipl. Arb.
- Scholz, C. (2000). *Personalmanagement-Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, 5. Auflage. München: Vahlen.
- Skaupy, W. (1995). *Franchising. Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis*. München: Vahlen.
- Statistik Austria. (kein Datum).
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_unternehmen_e-commerce/index.html. Abgerufen am 28. 12 2012
- Tietz, B. (1991). *Handbuch franchising: zukunftsstrategien für die marktbearbeitung*. Landsberg: Moderne Industrie.
- www.diegruender.at. (2012). Abgerufen am 10. 12 2012 von
<http://www.diegruender.at/franchise/nehmer1.php>

Anlagen

Teil 1: Finanzplan

Teil 2: Lebenslauf

Anlage 1: Finanzplan

novus Consult GmbH

Investitionsplan

geplante vorsteuerabzugsfähige Investitionen (netto)	Betrag netto €	ND	Monat der Inbetriebnahme	Wann wollen Sie Ihre Investition bezahlen?	1. Jahr												2. Jahr					3. Jahr Summe	4. Jahr Summe
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Summe	1. Qu	2. Qu	3. Qu	4. Qu		
PC Standgerät	1.200,0	5	2	2		1.200,0										1.200,0						0,0	
Notebook	900,0	5	1	1	900,0											900,0						0,0	
Büroausstattung	2.500,0	10	2	2		2.500,0										2.500,0						0,0	
PC Standgerät	1.500,0	5														0,0		1.500,0				1.500,0	
Büroausstattung	2.000,0	10														0,0		2.000,0				2.000,0	
Notebook	1.100,0	5														0,0						0,0	1.100,0
Büroausstattung	3.000,0	10														0,0						0,0	3.000,0
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	
																0,0						0,0	

Abschreibung

geplante vorsteuerabzugsfähige Investitionen (netto)	Betrag netto €	ND	Monat der Inbetriebnahme	Halbjahr der Inbetriebnahme	Afa-Betrag 1. GJ	BW Ende 1. GJ	Afa-Betrag 2. GJ	BW Ende 2. GJ	Afa-Betrag 3. GJ	BW Ende 3. GJ	Afa-Betrag 4. GJ	BW Ende 4. GJ
PC Standgerät	1.200,0	5	2	1	240,0	960,0	240,0	720,0	240,0	480,0	240,0	240,0
Notebook	900,0	5	1	1	180,0	720,0	180,0	540,0	180,0	360,0	180,0	180,0
Büroausstattung	2.500,0	10	2	1	250,0	2250,0	250,0	2000,0	250,0	1750,0	250,0	1500,0
PC Standgerät	1.500,0	5	14	1	0,0	0,0	300,0	1200,0	300,0	900,0	300,0	600,0
Büroausstattung	2.000,0	10	14	1	0,0	0,0	200,0	1800,0	200,0	1600,0	200,0	1400,0
Notebook	1.100,0	5	38	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	220,0	880,0
Büroausstattung	3.000,0	10	38	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	300,0	2700,0
				1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Zischensumme vorsteuerfrei	12.200,0				670,0	3.930,0	1.170,0	6.260,0	1.170,0	5.090,0	1.690,0	7.500,0

KFZ (nicht vorsteuerabzugsfähig)												
				1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Zwischensumme Investitionen	0,0				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Abschreibung/BW gesamt	670,0	3.930,0	1.170,0	6.260,0	1.170,0	5.090,0	1.690,0	7.500,0
-------------------------------	--------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Personalkosten	
Löhne und Gehälter für Mitarbeiter	Monatliches Bruttogehalt
Assistenzkraft 20 h	1.200,0
Geschäftsführung	2.600,0

[illegible]1

	€	m.z.q.h.j		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Summe	1.Qu	2.Qu	3.Qu	4.Qu	Summe	Jahr 3	Jahr 4
		Zahlweise	Monat																				
Werbung netto																							
Diverse	2.000,0	j	12	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			600,0	600,0	1.200,0	3.000,0	12.000,0
Webseite	2.000,0	h	4	0,0	0,0	0,0	2.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2.000,0	0,0	0,0	4.000,0					0,0	2.500,0	7.000,0
Datenbank	2.500,0	j	11	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2.500,0	0,0	2.500,0		1.000,0		1.500,0	2.500,0	1.000,0	4.000,0
Folder und Visitenkarten	1.500,0	j	12	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.500,0	1.500,0		1.500,0		2.000,0	3.500,0	1.500,0	3.500,0
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
Durchschnittskosten/Monat	666,7			0,0	0,0	0,0	2.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2.000,0	2.500,0	1.500,0	8.000,0	0,0	2.500,0	600,0	4.100,0	7.200,0	8.000,0	26.500,0

	€	m.z.q.h.j		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Summe	1.Qu	2.Qu	3.Qu	4.Qu	Summe	Jahr 3	Jahr 4
		Zahlweise	Monat																				
Gebühren, Kammerbeiträge																							
Gründungskosten	3.900,0	j	3	0,0	0,0	3.900,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3.900,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
Durchschnittskosten/Monat	325,0			0,0	0,0	3.900,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3.900,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

	€	m.z.q.h.j		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Summe	1.Qu	2.Qu	3.Qu	4.Qu	Summe	Jahr 3	Jahr 4
		Zahlweise	Monat																				
Betriebsversicherungen brutto																							
Bündelversicherung	90,0	m	1	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	1.080,0	290,0	290,0	290,0	290,0	1.160,0	1.200,0	1.300,0
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
Durchschnittskosten/Monat	90,0			90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	1.080,0	290,0	290,0	290,0	290,0	1.160,0	1.200,0	1.300,0

	€	m.z.q.h.j		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Summe	1.Qu	2.Qu	3.Qu	4.Qu	Summe	Jahr 3	Jahr 4
		Zahlweise	Monat																				
Leasingkosten (nicht KFZ)																							
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
Durchschnittskosten/Monat	0,0			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

	€	m.z.q.h.j		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Summe	1.Qu	2.Qu	3.Qu	4.Qu	Summe	Jahr 3	Jahr 4
		Zahlweise	Monat																				
Spesen, Bank- und Kreditgebühr, etc.																							
Kontokorrent	25,0	m	1	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	300,0	100,0	100,0	100,0	100,0	400,0	500,0	600,0
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0					0,0		
Durchschnittskosten/Monat	25,0			25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	300,0	100,0	100,0	100,0	100,0	400,0	500,0	600,0

novus Consult GmbH

Plan G&V

€	1. Jahr												2. Jahr					3. Jahr Summe	4. Jahr Summe
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Summe	1. Qu.	2. Qu.	3. Qu.	4. Qu.		
Umsatzerlöse brutto in T€	0,0	0,0	6.300,0	6.300,0	6.300,0	6.300,0	12.600,0	18.900,0	18.900,0	12.600,0	12.600,0	6.300,0	107.100,0	38.707,0	70.963,0	96.768,0	58.060,0	264.498,0	542.224,0
- Umsatzsteuer (20%)	0,0	0,0	1.050,0	1.050,0	1.050,0	1.050,0	2.100,0	3.150,0	3.150,0	2.100,0	2.100,0	1.050,0	17.850,0	6.451,2	11.827,2	16.128,0	9.676,7	44.083,0	90.370,7
Umsatzerlöse netto in T€	0,0	0,0	5.250,0	5.250,0	5.250,0	5.250,0	10.500,0	15.750,0	15.750,0	10.500,0	10.500,0	5.250,0	89.250,0	32.255,8	59.135,8	80.640,0	48.383,3	220.415,0	451.853,3
- Franchiseprovision													0,0	7.526,0	18.816,0	26.342,0	15.052,0	67.736,0	219.865,0
- Rabatte in T€													0,0					0,0	
Sonstige Erlöse in T€													0,0					0,0	
Bestandsveränderung in T€													0,0					0,0	
Betriebsleistung in T€	0,0	0,0	5.250,0	5.250,0	5.250,0	5.250,0	10.500,0	15.750,0	15.750,0	10.500,0	10.500,0	5.250,0	89.250,0	24.729,8	40.319,8	54.298,0	33.331,3	152.679,0	231.988,3
Materialeinsatz in T€	0,0	0,0	0,0	0,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	6.800,0	2.900,0	2.900,0	3.200,0	3.400,0	12.400,0	17.000,0
Roh-, Betriebs- und Hilfsstoffe inkl. Fremdleistungen	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	360,0	100,0	100,0	100,0	100,0	400,0	400,0
Rohertag in T€	-30,0	-30,0	5.220,0	5.220,0	4.370,0	4.370,0	9.620,0	14.870,0	14.870,0	9.620,0	9.620,0	4.370,0	82.090,0	21.729,8	37.319,8	50.998,0	29.831,3	139.879,0	214.588,3
- Personalkosten in T€	4.667,7	4.667,7	4.667,7	4.667,7	4.667,7	4.667,7	4.667,7	4.667,7	4.667,7	4.667,7	4.667,7	4.667,7	56.012,0	26.733,0	26.733,0	26.733,0	26.733,0	106.932,0	120.000,0
- Sonstige betrieblichen Aufwendungen (Miete, Pacht, BK) und sonstige Aufwendungen in T€	1.137,5	1.137,5	1.137,5	1.137,5	1.137,5	1.137,5	1.137,5	1.137,5	1.137,5	1.137,5	1.137,5	1.137,5	13.850,0	3.750,0	3.750,0	3.750,0	3.750,0	15.000,0	20.700,0
- Instandhaltung in T€	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	1.000,0	200,0	200,0	200,0	200,0	800,0	800,0
- Kfz- und Reisekosten (Treibstoff, Leasing, Kfz-Versicherung, Service) in T€	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	3.600,0	1.400,0	1.400,0	1.400,0	1.400,0	5.600,0	6.000,0
- Leasingkosten (NICHT Kfz) T€	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Büromaterial in T€	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	960,0	250,0	250,0	250,0	250,0	1.000,0	1.200,0
- Telefon/Fax/Internet in T€	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	900,0	280,0	280,0	280,0	280,0	1.120,0	1.200,0
- Steuer-, Rechtsberatung, Buchhaltung	356,7	356,7	356,7	356,7	356,7	356,7	356,7	356,7	356,7	356,7	356,7	356,7	4.280,0	1.160,0	1.160,0	1.160,0	1.160,0	4.640,0	4.950,0
- Werbung	666,7	666,7	666,7	666,7	666,7	666,7	666,7	666,7	666,7	666,7	666,7	666,7	8.000,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	7.200,0	8.000,0
- Gebühren, Kammerbeiträge	325,0	325,0	325,0	325,0	325,0	325,0	325,0	325,0	325,0	325,0	325,0	325,0	3.900,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Betriebsversicherungen	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	1.080,0	290,0	290,0	290,0	290,0	1.160,0	1.200,0
- Abschreibungen	55,8	55,8	55,8	55,8	55,8	55,8	55,8	55,8	55,8	55,8	55,8	55,8	670,0	292,5	292,5	292,5	292,5	1.170,0	1.170,0
- Spesen, Bank- und Kreditgebühr	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	300,0	100,0	100,0	100,0	100,0	400,0	500,0
- Geschäftsführervergütung	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Betriebserfolg (EBIT)	-7.892,7	-7.892,7	-2.642,7	-2.642,7	-3.492,7	-3.492,7	1.757,3	7.007,3	7.007,3	1.757,3	1.757,3	-3.492,7	-12.262,0	-14.525,7	1.064,3	14.742,5	-6.424,2	-5.143,0	48.868,3
- Zinsaufwand	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	18,2	0,0
+ Zinserträge	2,4	2,4	2,4	1,1	1,1	1,1	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	15,0	1,1	0,0	1,7	2,1	4,8	1,0
Finanzergebnis	2,4	2,4	2,4	1,1	1,1	1,1	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	15,0	1,1	-18,2	1,7	2,1	-13,4	1,0
Ergebnis vor Steuern	-7.890,3	-7.890,3	-2.640,3	-2.641,6	-3.491,6	-3.491,6	1.757,8	7.007,8	7.007,8	1.758,4	1.758,4	-3.491,6	-12.247,0	-14.524,6	1.046,1	14.744,2	-6.422,1	-5.156,4	48.869,3
- KSt bzw. Ertragssteuer	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1,7	0,4	0,4	0,4	0,4	1,7	7.866,5
Jahresergebnis	-7.890,4	-7.890,4	-2.640,4	-2.641,7	-3.491,7	-3.491,7	1.757,7	7.007,7	7.007,7	1.758,2	1.758,2	-3.491,8	-12.248,7	-14.525,0	1.045,7	14.743,8	-6.422,5	-5.158,1	41.002,8

Ergebnis vor Steuern	-12.247,0	-5.156,4	48.869,3	103.802,2
Verlustvortrag Vorjahr		12.247,0	17.403,4	0,0
Verlustvortagsrest	12.247,0		17.403,4	0,0
25 % BMG für KSt	0,0	0,0	12.217,3	25.950,5
BMG Rest bei VV-Verbrauch	0,0	0,0	19.248,6	0,0
Steuerbemessungsgrundlage	0,0	0,0	31.465,9	103.802,2
KSt	0,0	0,0	7.866,5	25.950,5

1

novus Consult GmbH

Planbilanz

	Jahr 1		Jahr 2		Jahr 3		Jahr 4	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Immaterielles Anlagevermögen (Ende GJ)								
Gebäude								
KFZ (vorsteuerabzugsfähig)								
KFZ (nicht vorsteuerabzugsfähig)	0,0		0,0		0,0		0,0	
Maschinelle Ausstattung u. so. Sachanlagevermögen								
Finanzanlagevermögen								
<i>Summe Anlagenvermögen</i>	3.930,0	15,0%	6.260,0	30,2%	5.090,0	2,8%	7.500,0	2,0%
Vorräte								
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	12.175,1	46,6%	12.000,0	57,9%	40.000,0	22,2%	60.000,0	15,7%
Sonstige Forderungen	1.000,0	3,8%	1.500,0	7,2%	9.000,0	5,0%	16.000,0	4,2%
Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	9.046,2	34,6%	954,3	4,6%	125.839,4	69,9%	298.921,3	78,2%
<i>Summe Umlaufvermögen</i>	22.221,3	85,0%	14.454,3	69,8%	174.839,4	97,2%	374.921,3	98,0%
Summe Aktiva	26.151,3	100,0%	20.714,3	100,0%	179.929,4	100,0%	382.421,3	100,0%
Eigenkapital (Stamm/Grundkapital)	35.000,0	133,8%	35.000,0	169,0%	35.000,0	19,5%	35.000,0	9,2%
Vorjahresergebnis	-		-12.248,7	-59,1%	-17.406,8	-9,7%	23.596,0	6,2%
Jahresergebnis	-12.248,7	-46,8%	-5.158,1	-24,9%	41.002,8	22,8%	77.851,6	20,4%
<i>Summe Eigenkapital</i>	<i>22.751,3</i>	<i>87,0%</i>	<i>17.593,2</i>	<i>84,9%</i>	<i>58.596,0</i>	<i>32,6%</i>	<i>136.447,6</i>	<i>35,7%</i>
Sonstige Rückstellungen	0,0		0,0		7.866,5	4,4%	25.950,5	6,8%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3.400,0	13,0%	3.121,1	15,1%	113.466,9	63,1%	220.023,1	57,5%
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	0,0		0,0		0,0		0,0	
<i>Summe Fremdkapital</i>	<i>3.400,0</i>	<i>13,0%</i>	<i>3.121,1</i>	<i>15,1%</i>	<i>121.333,4</i>	<i>67,4%</i>	<i>245.973,6</i>	<i>64,3%</i>
Sume Passiva	26.151,3	100,0%	20.714,3	100,0%	179.929,4	100,0%	382.421,3	100,0%

Anlage 2: Lebenslauf

LEBENS LAUF

Persönliche Daten:

Name: Ing. Gerald Ebner
Geburtsdatum: 28. Juli 1966
Geburtsort: Bruck/Mur
Staatsbürgerschaft: Österreich
Familienstand: verheiratet mit Gabriele Ebner, selbständig
2 Kinder (17J, 14J)
Adresse: Dr. Karl Renner Str. 3, 8600 Bruck/Mur
Telefonnummer: 0664/3818202
e-Mail: gerald.ebner@hiway.at

Ausbildung:

1972 bis 1976 Volksschule
1976 bis 1980 Hauptschule
1980 bis 1984 HTBL Kapfenberg Fachschule für Metallbearbeitung
1984 bis 1988 HTBL Kapfenberg Fachrichtung Betriebstechnik für
Berufstätige – Reifeprüfung 1988
2010 bis 2012 FH Studium Wirtschaftsingenieurwesen abgeschlossen
(Sponsion Dipl. Ing. (FH) 01/13)

Berufliche Laufbahn:

08/2012 bis lfd.

Karenzierung für Studienabschluss

09/2010 bis 07/2012

Integer Personalmanagement GmbH
Personalvermittlung und mobile Dienste
Geschäftsführer, 8020 Graz (bis 01/2012)

09/2008 bis 08/2010

JFGH BetriebsgmbH (Jugend- u. Familiengästehäuser)
Geschäftsführer, 8020 Graz

Führen von 6 JUFA mit Budgetverantwortung in
Niederösterreich, Kärnten, Steiermark mit insgesamt 60
MitarbeiterInnen. Bau- und Projektbegleitung für weitere
Bauvorhaben. Weitere Funktionen in dieser Zeit:
Geschäftsführer der **Sport Campus Leibnitz GmbH**
(Steirisches Tenniszentrum, Eigentümer u.a.
Stadtgemeinde Leibnitz und Land Steiermark), **Sporthalle
Leibnitz GmbH** und **JUFA Ungarn Kft.**

04/1997 bis 08/2008

**Zentrum der Arbeit und Technik (ZAT)
Personalservice GmbH (bfi Steiermark/REV MZ)**
Geschäftsführer (ab 05/98), 8020 Graz
Aufbau des Unternehmens in der Steiermark, Wien,
Burgenland, Kärnten, Niederösterreich und Salzburg.

Verantwortlich für Expansion/Vertrieb, Finanzen (bis 2007), Marketing und Presse, Projekte, Innovation
 2005-2007 Aufsichtsratsvorsitzender der **vaps Personalservice Donawitz GmbH** (vormals voestalpine Personalservice Donawitz GmbH, heute APS)
 Das Unternehmen wurde 2008 verkauft.
 Insgesamt beschäftigte das Unternehmen 2008 rd. 1.680 MitarbeiterInnen bei einem Nettoumsatz von € 60 Mio.
 2006 Gründung der **SIP Personalservice GmbH** (gemeinnütziges Unternehmen für ältere Menschen und Menschen mit besonderen Bedürfnissen)
 2000-2004 Geschäftsführer der **Laboramus Holz- und MetallveredelungsgmbH**

1995 bis 03/1997

Trenkwalder Personalservice GmbH
 Kunden- und Personalberater, 8020 Graz

1993 bis 1995

Ebner Tischlerei- u. RaumausstattungsgmbH
 Rechnungswesen/Verkauf, 8132 Pernegg/Mur

1992 bis 1993

ISOLIT Isolier GmbH
 Bauleiter, 1100 Wien

1990 bis 1997

KOR-EKO Umweltanlagenbau GmbH
 Arbeitsvorbereitung, Konstruktion, 9170 Ferlach

1989

Präsenzdienst an der MILAK Wiener Neustadt

1984 bis 1988

Schausberger Metallbau GmbH
 Maschinenschlosser, 8605 Kapfenberg

EDV Kenntnisse:

alle relevanten Anwendungen

Sonstiges:

indiv. Befähigung für das Hotel- und Gastgewerbe,
 Handelsgewerbe, Vermittlung u. Überlassung von
 Arbeitskräften
 soziale Kompetenz
 Networking
 Projektmanagement
 Rotary

Bruck/Mur, 19. November 2012